

# المجتمع الجديد

## تشریح النظام الصناعی

تألیف  
میترو فے . . . . .  
ترجمہ و تفسیر  
الکتوبر رائد البرادی





المجتمع الجديد  
تسريح النظام الصناعي

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة - نيويورك

سبتمبر سنة ١٩٦٧



المجتمع الجديد  
تشرح النظام الصناعي

تأليف  
بيتر ف. دروكر

ترجمة  
الدكتور راشد البراوي

مكتبة الطبع والنشر  
مكتبة النهضة الحديثة  
للطباعة والنشر  
والتوزيع في بيروت

هذه الترجمة مرخص بها، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر بشراء  
حق الترجمة من صاحب هذا الحق

This is an authorized translation of THE NEW SOCIETY  
by Peter F. Drucker. Copyright , 1949, 1950 by Peter  
F. Drucker . Preface and Epilogue copyright © 1962 by  
Peter F. Drucker. Published by Harper & Row, Publishers,  
Inc., New York, New York.

## المشتركون في هذا الكتاب

المؤلف : ييترف . دروكر

مستشار لإدارى ومعلم وكاتب . ولد بفيينا عام ١٩٠٩ . حصل على الدكتوراه في القانون عام ١٩٣١ من جامعة فرانكفورت ، والدكتوراه في العلوم التجارية عام ١٩٥٦ من كلية باس . حصل على الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٣ شغل منصب المستشار الأمريكى للبنوك البريطانية ، وعمل مراسلا أمريكا للصحف البريطانية كما عمل أستاذا للفلسفة والسياسة بكلية بنجتون ، وأستاذا للإدارة بجامعة نيويورك . له مؤلفات عدة من ضمنها :

The End of Economic Man, The Future of Industrial Man,  
Concept of the Corporation Practice of Management.

المترجم : الدكتور راشد البراوى

شغل عددا من المناصب الهامة ، فكان أستاذا مساعدا بكلية التجارة جامعة القاهرة ، وعضوا بالمجلس الدائم لتنمية الانتاج القومى ورئيسا لمجلس إدارة البنك الصناعى والعضو المنتدب . وعضوا بالمجلس الاستشارى للصناعة ، وسكرتيرا عاما لاتحاد الغرف التجارية المصرية . ترجم كتاب « نظرات في مستقبل الحركة المالية » و « المذاهب الاقتصادية الكبرى » ، و « قصة أفريقيا جنوبي الصحراء الكبرى » ، و « اليابان القوة الصناعية في آسيا » ، كما اشترك في ترجمة كتاب « الشرق الاوسط في مؤلفات الامريكيين » ، وهى من الكتب التى نشرتها هذه المؤسسة .

مصممة الغلاف : فائزة حسين .

صفحة

القسم الرابع : مشكلات النظام الصناعي : مجتمع المصنع . . .	١٩١
الفصل الخامس عشر : مطالبة الفرد بالمسكاة والوظيفة . . .	١٩٣
الفصل السادس عشر : المطالبة باتجاه إدارى . . .	٢٠١
الفصل السابع عشر : العمال أثناء قيامهم بالعمل . . .	٢١٥
الفصل الثامن عشر : هل هناك حقاً نقص فى القرص ؟ . . .	٢٢٥
الفصل التاسع عشر : فترة الاتصال . . .	٢٤٥
الفصل العشرون : الانسان الشبيه بالبانع الآتوماتيكى . . .	٢٥١
وصمة الكساد . . .	
القسم الخامس : مشكلات النظام الصناعي : وظيفة الإدارة . . .	٢٥٩
الفصل الحادى والعشرون : الوظيفة المثلى للإدارة . . .	٢٦١
الفصل الثانى والعشرون : لماذا لا تقوم الإدارات بوظيفتها ؟ . . .	٢٧٥
الفصل الثالث والعشرون : من أين يأتى مديرو الغد ؟ . . .	٢٨٣
الفصل الرابع والعشرون : هل الضخامة عائق فى سبيل الإدارة الجيدة ؟ . . .	٢٨٧
القسم السادس : مبادئ النظام الصناعي : انطلاق البروليتارى . . .	٢٩١
الفصل الخامس والعشرون : العمل كورد وأسمالى . . .	٢٩٣
الفصل السادس والعشرون : الدخل والتوظف اللذان يمكن التنبؤ بهما ؟ . . .	٢٩٥
الفصل السابع والعشرون : سبب مصلحة العامل فى الربح . . .	٣١٣
الفصل الثامن والعشرون : تهديد البطالة . . .	٣٢٥
القسم السابع : مبادئ النظام الصناعى : التنظيم الفيدرالى للإدارة . . .	٣٣٧
الفصل التاسع والعشرون : الدراسة السليمة للبشرى التنظيم . . .	٣٣٩
الفصل الثلاثون : اللامركزية والفيدرالية . . .	٣٤٥

صفحة

الفصل الحادى والثلاثون : هل السوق التنافسية ضرورية للإدارة ٣٥٧

القسم الثامن : مبادئ النظام الصناعى : المجتمع الذى ينتج .

٣٦١ بالحكم الثانى فى المصنع

الفصل الثانى والثلاثون : حكومة المجتمع وحكومة المشروع ٣٦٣

الفصل الثالث والثلاثون : يجب على الإدارة أن تدير . ٣٧٣

الفصل الرابع والثلاثون : العامل وحكومة مصنعه . . ٣٨٥

الفصل الخامس والثلاثون : بين الحكم الثانى بالمصنع والتقابة ٣٩٧

القسم التاسع : مبادئ النظام الصناعى : التقابة العالمية كموطن ٤٠٧

الفصل السادس والثلاثون : سياسة معقولة للأجور . . ٤٠٩

الفصل السابع والثلاثون : بما يبلغ السيطرة التنافسية على المواطن ٤١٩

الفصل الثامن والثلاثون : عندما تصبح الاخرابات شيئاً . . ٤٢٩

لا يحتمل

تعقيب بقلم الدكتور راشد البراوى . . . ٤٣٣



## مقدمة

### طبعة تورشوك

يدور هذا الكتاب حول موضوعين رئيسيين : أولهما أن المجتمع الصناعي في القرن العشرين مجتمع جديد له طابعه الذي يتميز به ، وأنه مجتمع عالمي التعلق أكثر منه « غربي ، أو « رأسمالي » ، ومعرفتنا به يسيرة ويستحق أن نعرفه جيداً .  
والموضوع الثاني ، أن لهذا المجتمع الجديد تنظيماً معيناً خاصاً هو المشروع الصناعي بإدارته ، وبمجموع مصنعه ، وشفيفته التوأم للتصلة به ، أي النقابة العمالية .

وعندما ظهر هذا الكتاب لأول مرة ، بدت هذه التأكيدات داحية إلى الفزع وغريبة في نظر عدد كبير من الناس . وما هي ذى اليوم ، وبعد انقضاء اثني عشر عاماً فقط ، شيء ما دى .

في ذلك الحين كان أي ماركسي ، مثلاً ، يدخر من نفس فكرة الإدارة ، وخل عنك التأكيد بأن هناك بحكم طبيعة النظام الصناعي ، فوارق لا سبيل إلى تجنبها ، وهي فوارق دائمة ، بين حاجات الإنتاج للموضوعية وحاجات المستهلك الفرد ورغباته في ظل الاشتراكية والشيوعية كما هي في ظل الرأسمالية . إن الجهر بذلك لا يزال غير مستحسن في الاتحاد السوفيتي اليوم ، ولكن منذ وفاة ستالين أصبح تنظيم الإدارة ، وأصبحت وظيفتها ، « للشركة الداخلية التي هي أشد مشكلات السياسة والاقتصاد في روسيا ترضاً للبدل ، كما أن المناقشات المارة هناك شبيهة بشكل مثير للاهتمام بمثلتها التي تدور في صفوف رجال الإدارة العليا في نظامنا «الرأسمالي» للتدهور . وهذه للمشكلات ، فضلاً عن محاولات حلها ، لا يمكن تمييزها عن تلك التي تخلق بال الإدارات العليا في شركاتنا العملاقة .

وبعبارة أخرى نقول إنه من الناحية النظامية يبدو مجتمعنا الجديد هنا في كل

---

(هـ) يقصد به النظام الرأسمالي في الولايات المتحدة الأمريكية .

مكان وله الطهر نفسه ، والخواص نفسها المتعلقة بالبنيان ، والاختلافات التي نقاشها ( وهي كبيرة جداً ) سياسية ومنزوعة أكثر منها نظامية . وكذلك فإن الصراع بين المتعلق للموضوع الذي يقوم عليه التنظيم وبين ما يحرك الفرد من دوافع وروى ، أصبح موضوعاً مألوفاً بالنسبة إلى الروائي والكاتب المسرحي السوفيتي .

نسمع الآن في الولايات المتحدة الكثير عن « التنظيم البشري » ، أي فرض المجتمع الصناعي على المستخدم . ولكن منذ عشر سنوات خلت كان النقد الرئيسي للوجه إلى المجتمع ونظام التجارة في أمريكا ، وبخاصة من جانب « الأحرار » منصباً على طبيعتهما « الفردية النزعة » جداً .

إلا أن هذا الكتاب ، إذ يتالع من جديد ، يبدو مناسباً بوجه خاص للستينيات . لا وجود هنا لحلول سهلة ، فالأحرى أن الهدف هو التهم . وهذا على ما يظهر يستوى قراء اليوم أكثر مما كان يستويهم منذ نحو عشر سنوات أو اثنتي عشرة سنة خلت . كان مفهوم الحل الكبير الواحد الذي يصحح كل شيء ، النقط السائد آنذاك . وتعلنا عن طريق التجربة المرة أن العلاج البسيط الواحد الذي يمثل في تحريم « شراب الروم الشيطاني » ، لم يشف — كما بشروا — جميع علل المجتمع والأسرة والفنصر . ولكن الحنين إلى البلمس البراق الذي يشق كل مرض في الانتعاش والذي أدى بنا إلى تقبل تحريم الخمر بعد الحرب العالمية الأولى ، كان لا يزال شديد الوضوح بعد الحرب العالمية الثانية . لم تغير سوى المتناوين ، فأصبحت حينذاك « الشيوعية » أو « المشروع الحر » ، و « الحركة المالية » ، أو « الحكومة المالية » ، بل وكان هناك الكثيرون من الأذكاء ممن اعتقدوا أن « السلاح المطلق » الجديد أي القنبلة الذرية ، سوف تشكل السلام في جميع أنحاء العالم ، إن لم يكفل الديمقراطية والرخاء . وكانت الحرب الكورية ( التي نشبت في يونيو من عام ١٩٥٠ ) صدمة هائلة للشعب الأمريكي ، سببها



للى حد كبير أنها أذابت هذا الرزم المعين ، من بين أوهام أخرى . وبهذا بدأ زوال الأمل الكاذب فى العلاج البسيط الكبير الذى يشفى كل داء .

واليوم ينصب السعى على الفهم ، وبخاصة فى صفوف الجيل الشاب ، أى أرائك الذين كبروا منذ الحرب العالمية الثانية ، والذين هم على استعداد لتولى القيادة فى الحكم والسياسة ، وفى المهن والعلوم ، وفى الفنون وميدان الأعمال . أما أنه لا وجود لجواب سهل واحد على أى سؤال حقيقى ، فأمر نعرفه ونتقبله الآن . إننا نذكر أن ثمة حقائق تعين مواجهتها ، ومهام يمين أداؤها . هناك أخطار ، وصعاب ، وحلول وسط . وهناك مشكلات وفرص . وإننا ( والعنيد ينطبق على جميع شعوب العالم الثامية ) لىصدان لصبح غيروتوين<sup>(١)</sup> بل ومعادن للأفكار اليوتوية ، وبذلك تختلف أشد الاختلاف عن آياتنا وأجدادنا . ومن المؤكد أننا نميل إلى أن نكون معقدين بشكل ساذج ( كما هى الحال مثلاً فى الكثير من « القند الأدبى الحديث » وفى بعض التهذبات للبالة وبمض التعقيدات البالة التى تطوى عليها سيكولوجية الشخصية اليوم ) بمثل ما كان جيل سابق ميالاً إلى أن يكون بسيطاً بشكل ساذج . وأى من الموقنين فى مثل خطورة الآخر . ولكننا على الأقل لم تمد تخيفنا الحقيقة ، وهى أن العالم يضم أشياء أكثر مما يمكن معالجتها بالتوايا الطبية . وهذه هى الدعوى الرئيسية التى يقوم عليها كتاب « المجتمع الجديد » وهى دعوى معادية لليوتوية وغير يوتوية .

هذه الطبعة الجديدة من « المجتمع الجديد » من ضمن السلسلة التى تصدرها شركة هاربر باسم « تورشوك » ، لا يمكن أن تسبب الأثر العنيف الذى أحدثته الطبعة الأصلية . ولكن نظراً لأن الكتاب لا يحتمل أن يصدىم القراء ، فقد تطوى

(١) مشتقة من كلمة يوتويا Utopia وهو عالم مثالى .

على معنى أوفر بالنسبة إلى القراء الجدد من تقصير هذه الطبعة أصلا . وقد  
تجملهم يقولون — وهذا هو أمل المؤلف على الأقل — « لا أدرى إذا كنت  
أوافق أو أختلف ، ولكنى على الأقل أنهم » .

« بيتراف . دروكر »

« موتكليرى ، نيوجرمى »

مارس ١٩٦٢

## مقدمة : الثورة العالمية الصناعية

« في الولايات المتحدة صُنعت ، الثورة العالمية التي يشهدها عصرنا الذي نعيش فيه . هذه الثورة ليست الشعبية ، أو الفاشية ، أو غيرها من المصطلحات الأخرى التي تنتهى بالمقطع الانجليزى ism مما يجعل المناوئين الرئيسية بالصحف . فهذه ردود فعل للاضطراب الاساسى ، ثانوية وليست أصلية ؛ ذلك أن المبدأ الثورى الصحيح هو فكرة الإنتاج الكبير . فإنا من شئ بهيجله تاريخ الإنسان يعادل من حيث السرعة والتمول والتأثير ، التحول الذى أحدثه هذا المبدأ فى الأسس التى يقوم عليها المجتمع فى تلك الفترة القصيرة البالغة أربعين عاماً ، منذ أخرج هنرى فورد ، النموذج ت ، الاول .

وبرغم أن المبدأ الجديد ، صنع فى دترويت ، فإن أثره ليس مقصوراً على الولايات المتحدة أو على الإقليم الصناعى القديم بالغرب . حقاً ، إن الأثر ليبلغ أقصاه فى المدينات المنتجة للواد الأولية والتي تعيش فى العصر السابق على قيام الصناعة . إن الاكتساح الذى تقوم به تكنولوجيا الإنتاج الكبير يعمل على تقويض وتفجير المجتمعات والمدينات التى لا تملك من المقاومة القوى الجديدة ، ولا من جذور الحياة الصناعية أو نمطها الذى فرضته العادة ، ما يمكنها من تخفيف وطأة الصدمة . ففى الصين نعد مبدأ الإنتاج الكبير الذى زحف من المدن الساحلية إلى مؤخرة البلاد بفضل الهجرة الإجبارية للصناعات فى أثناء الغزو اليابانى ، آخذاً فى تعطيم أعرقها نظماً وأكثرها استقراراً حتى الآن ، أى الأسرة الصينية . وفى الهند بدأ التصنيع يفتت نظام الطوائف الهندوسى ، فالقيود التى فرضتها الطقوس على التقارب والاتصال بين الطوائف لا يمكن الإبقاء عليها فى ظل ظروف المعاصر . وتستخدم روسيا مبدأ الإنتاج الكبير لتحاول من جديد ما سبق أن أخفقت فيه بيزنطة ، أى تزوج بوروبا بالثور ، أى المزج بين ثمار الفكر الغربى التكنولوجية والمظم الشرقية ، لخلق نظام عالمى جديد يزعم أنه الورىث الثرى لـ كلا

الشرق والغرب . وفي بلدنا (الولايات المتحدة الامريكية) نجد أن الجنوب القديم الذي ظل حتى الآن أقل تأثراً بالصناعة ويميش في أقاصى نظامه الريفي السابق على الحرب الأهلية ، ، يساق إلى الأمام ، بسرعة . أجل ، إن تحويل المزرعة الجنوبية إلى خط تجميع ريفي ، يبدو أنه على حافة « حل » المشكلة العنصرية بالجنوب على نحو لم يحلم به أبداً الليبراليون أو الرعبيون من أهل الجنوب ، وذلك بإخراج الزنجى من الأرض ودفعه إلى المدن الصناعية .

في زمن الحرب العالمية الأولى ، أى منذ جيل واحد مضى ، كانت الصناعة بوجه عام لا تزال مقصورة على حزام ضيق على جانبي النصف الشمالى من المحيط الأطلسى . وكانت اليابان هى الاستثناء الوحيد ، أى الحالة الناجحة الوحيدة التى نقلت إليها الآلة وغرست في تربة جديدة . وكانت الوحدة الممثلة للصناعة حتى في أكثر البلاد تصنيعاً ، المصنع المتوسط الحجم الذى تملكه أوتيدره أسرة ، ويستخدم أقل من خمسمائة عامل ، ويختلف عن الورشة المعروفة في الأيام السابقة على الثورة الصناعية من حيث إنه يستخدم القوة الميكانيكية .

وانقلبت الحال اليوم ؛ فالناطق التى لاتعرض للتصنيع قليلة ومنزلة ، والوحدة التى تمثل الصناعة ، والحاسمة ، في كل مكان هى المصنع الكبير القائم على الإنتاج الكبير ويديره محترفون ليست لهم مصلحة في الملكية ، ويستخدم الآلاف من الناس ، ومنظمة تماماً على مبادئ تكنولوجية واجتماعية واقتصادية مختلفة اختلافاً كلياً . وكان التغيير من المصنع الصغير (الشمول) بحيث لو رددنا البصر إلى الوراء ، لبدأ المصنع النموذجي في عام ١٩١٠ أقرب إلى جده الأكبر وهو ورشة الصانع الحرفي في الأيام السابقة على استخدام البخار ، منه إلى ابنه هو ، أى المصنع الحديث القائم على الإنتاج الكبير . إن الأقاليم الصناعية الجديدة ، والتي كانت بالأمس فقط ريفية وبراء من الآلة والمصنع ، آخذة في القفز مباشرة لتدخل في عصر الإنتاج الكبير بنبر أن تمر به الثورة الصناعية ، الأولى .

إن الانتشار الجغرافي لبدأ الإنتاج الكبير ، وزحفه العريض ، كان مصحوباً باكتساح في العمق ، أى بالتغلغل في المهن التقليدية السابقة على الصناعة والمهن غير

الصناعية . وهذا الجانب من الثورة الصناعية يعادل تماما تصنيع البلاد المنتجة للمواد الخام من ناحية الامية .

وكان البطر الاكبر من العمل الإنتاجي منذ جيل مضى يتم على أشكال سابقة على الصناعة بالآلات ، إن لم يكن بالآلاف من السنين . وحتى في أرقى بلد من حيث التصنيع ، كان ذلك العمل ذا طابع غير صناعي تماما . ولم تكن تعيش وتعمل في عالم صناعي سوى فئة ، من الناس وإن كانت فئة لخطر شأنا في بعض البلاد . وحتى في أرقى بلد من حيث التصنيع ، كان مبدأ الإنتاج الكبير ما يزال يعتبر بوجه عام مجرد تكتيل مثل خط التجميع ، ومقصورا ، إلى حد بعيد ، على صناعة السيارات .

وأظهرت حربان عالميتان أن المبدأ الكامن من وراء المصنع الأول الذي أقامه فورد منذ أربعين سنة خلت ، مستقل تماما عن صُدد أو تكتيكات ذات طابع معين ، وأنه مبدأ أساسي يقوم عليه تنظيم جميع ضروب النشاط التصنيعي . واليوم أصبح واضحاً بدرجة كبيرة أن مبدأ الإنتاج الكبير لا يقتصر حتى على الصناعة ، ولكنه مبدأ عام لتنظيم الناس على العمل سوياً .

وكانت المزرعة الجماعية الروسية أول تطبيق للمبدأ على الزراعة . فتتظم العمل فيها على أساس التخصص والإشراف عليها عن طريق محطة الجرارات المملوكة للدولة ، ونظامها في التعويض - هي جميعاً : تطبيقات لتكنولوجيا الإنتاج الكبير . إلا أن المزرعة الجماعية الروسية تعتبر الآن عتيقة من الناحية التكنولوجية ، شأنها شأن مصنع سيارات منذ أربعين عاماً خلت . ومزرعة القطن التي يسودها الطابع الآلي تماماً في دلتا نهر المسيسيبي ، أو المزرعة التعاونية لإنتاج الحضر في الأرض التي تروى من النهر بالوادي الأوسط في كاليفورنيا ، هاتان قطعنا شوطاً بعيداً في الخروج على تقاليد الزراعة في العصر السابق على قيام الصناعة . وفي المشروع البالغ الضخامة الذي أعده البريطانيون لزراعة القنول السوداني في أفريقيا الاستوائية ، كانوا يوصون باعادة تنظيم امبراطورية استثمارية برمتها على أساس الانتاج الكبير . غير أن المرف جرى على أن الزراعة تتعارض مع التصنيع ولا تناسب معه ،

إن لم تعتبر أنها الرمز نفسه الحال على التقليد السائد قبل العصر الصناعي .

وبدون خط التجميع أو حزام النقل ، يجرى اليوم تنظيم العمليات الكتابية في مشروعات الأعمال الكبيرة وبصورة متزايدة ، بالطريقة ذاتها التي سبق أن نظم بها هنري فورد إنتاج « التودج » ، فالفضل المشترك الذي يقوم موظفو الآلات الكتابية في شركة تأمين كبيرة ، وعمليات فرز التيكات وإجراء المقاصة بينها في بنك كبير ، وفرز طلبات الشراء وملها في بيت يبيع سلعة بطريق البريد ، والألوف من العمليات الأخرى في مكاتب دور الأعمال والحكومة - هذه كلها لا تختلف عن خط تجميع السيارات ، مهما تختلف عنها في المظهر .

وكذلك فظم البحث العلمي وفق خطوط الإنتاج الكبير ، وكان هذا صحيحاً طيلة سنوات كثيرة بالنسبة إلى البحوث الهندسية والكمبيوترية التي تقوم بها الصناعة الأمريكية . وانتقل الآن أسلوب الإنتاج الكبير إلى البحوث الطبية والبيولوجية . ففي معهد سلون - كيرترج الجديد لبحوث السرطان في نيويورك نجد أن مفاهيم العمل وأساليبه هي نفسها في خط التجميع . هذا وإن مما له دلالة أن هذا المعهد أنشأه اثنان من رواد صناعة السيارات . وفي أثناء الحرب أسفر تطبيق مبدأ الإنتاج الكبير على البحث العلمي ، عن القنبلة الذرية التي ما كان في الإمكان إنتاجها بأي أسلوب آخر . وحتى البحث الجرحه الذي لا يعني بالتطبيق ، نُظم على نمط الإنتاج الكبير في البعض من أوفر معاملنا إنتاجاً ، مثل معامل شبكة شركة بيل للتلفون أو شركة جنرال إلكتريك .

وطبق المبدأ بنجاح على العمل الذي كان يعتبر دائماً في جوهره ذاتياً على شخص . فكمقايمة وضالفة مستشفي ماير مثلاً ترتكز إلى حد بعيد على تنظيمهما للتشخيص والتحصن كأنهما خط إنتاج ؛ « والصحافة الجماعية » التي يملكها هنري لوس والتي بواسطتها تصدر مجلات تايم ولايف وفورشن ، هي ، إلى حد بعيد ، عمل قوامه خط التجميع .

لكن الأدعى إلى الملاحظة ، تطبيق المبدأ على التنظيم العسكري . فمن بين جميع طرز التنظيم قبل العصر الصناعي ، كان الجيش أكثرها اصطفاً بالطابع الشكلي ،

وكان في الظاهر أشدهما جوحاً . ولكن جرى إعداد عمليات للغزو التي قام بهه الحلفاء في الحرب العالمية الثانية وتفيذها كأنها من عمليات الإنتاج الكبير ، فلم يكن الضابط ليضطلع إلا بمهمة على درجة عالية من التخصص وآلية إلى حد كبير ، وقلما كان ينقل من عملية إلى أخرى ، كالم يكن يعرف في العادة وضع الوحدة التي يقودها بالنسبة إلى الكل . هذا التطبيق لمبدأ الإنتاج الكبير على إدارة الحرب كان من أهم ما أسهم به هذا البلد في إحراز النصر ؛ إذ كان يمثل تغييراً في تنظيم فن الحرب أعظم من أى شيء ابتدع منذ اخترع « القائد العظيم » ، بإسبانيا مفهوم الجيش الحديث لأول مرة منذ خمسةة عام خلت قريبا .

كانت « الصناعة » من قبل تعنى أى تنظيم من أجل العمل البشرى ، ولم يضيق من استخدام اللفظ بحيث يعنى « عملية التحويل » ، إلا في القرن الثامن عشر وأوائل التاسع عشر ، أى في عصر « الثورة الصناعية » الأولى . وبحلول الثورة الصناعية الثانية ، أى ثورة الإنتاج الكبير ، تمدد « الصناعة » مرة أخرى إلى مضاهيها السابق . فالمبدأ الصناعى في يومنا هذا ، أى مبدأ الإنتاج الكبير ، يبشر بإقامة جميع تطبيقات العمل الجماعى الكبرى ، بغض النظر عن المكان أو النوع ، على الأساس نفسه ، وتنظيمها وفقاً لنفس المفهوم . إنه ليس بأكثر مبدأ إنتاج اكتشفه الإنسان في ثورته لحسب ، وإنما هو أيضاً أهم مبدأ .

وأوضح هذه الآثار للعيان انفصال العامل عن المنتج ووسائل الإنتاج . كان هذا الانفصال موضع التسليم به منذ زمن طويل ، وكان الروم دائماً يلقي في الماضي على عاتق « العرعر العلوى » القانونى أو الاقتصادى . وكان يعتبر شيئاً عرضياً وليس جوهرياً بالنظام الصناعى . وكان هذا مثلاً المقدمة المطلوبة التي على أساسها استنطق ماركس معظم النتائج الكبرى التي انتهى إليها . وكان أيضاً المقدمة التي استند إليها أعداء ماركس من أصحاب اشتراكية الثغابات والسندبكالين . وشارك فيه كل من درسوا بروح نافذة الآثار المترتبة على الثورة الصناعية الأولى . وهو يمكن وراء المنشورين البابويين بشأن النظام الصناعى ، وهما Rerum Novarum ، Quadregesimo Anno . وكان ثمة اعتقاد عام بأن

العامل يسيطر على الإنتاج لو أنه منح السيطرة القانونية على وسائل الإنتاج .  
هذا الاعتقاد لم يمد في الإمكان الاحتفاظ به في ظل نظام الإنتاج الكبير .  
فانفصال العامل عن المنتج ووسائل الإنتاج انفصال جوهري ومطلق ، ولعلاقة  
له بالسيطرة القانونية أو بالأنظمة السياسية . فالعامل بنفسه لا يستطيع الإنتاج ،  
ولا بد له من الوصول إلى ذلك التنظيم الذي يضم الناس والآلات والعدد والذي  
ندعوه مصنعا ، وهو تنظيم على درجة عالية من التعقيد . وكما سوف نرى فحتى  
المجموع من العمال كالمجعية التعاونية أو النقابة العالية أو اتحاد المنتجين ، لا يستطيع  
السيطرة على هذا التنظيم إلا بمعنى شكلي بحث وصورى تماما ، ودفع ذلك  
العامل الفرد .

والواقع أن العامل لم يعد ينتج حتى في المصنع ، وإنما هو يعمل . ولكن المنتج  
لا يخرج به أى عامل واحد أو أية مجموعة من العمال ، وإنما هو ثمرة المصنع ، فهو  
منتج جماعى . وحتى العامل الفرد ليس بقادر فى العادة على تحديد ما يسهم به فى  
التنظيم الإنتاجى وفى المنتج ، بل وغالبا ما لا يستطيع أن يشير إلى جزء أو عملية  
ويقول : هذا من عملى .

ويصدق هذا حيثما يطبق مبدأ الإنتاج الكبير ، وإنما نلتقي حقا أكثر الأمثلة  
لفنا للنظر خارج عملية الصنع . فهناك على ما يظهر لا وجود لوسائل إنتاج ،  
فى التنظيم الكتابى ، ولكن حين تقطع صلة كاتب الحسابات أو العامل على الآلة  
الحاسبة بالتنظيم يصبح عاجزا وغير منتج تماما . وكذلك لا يكون المهندس أو  
الكيموى منتجا إلا إذا كان جزءا لا يتجزأ من التنظيم ومهما يكن على درجة عالية  
من التدريب . هنا من الواضح أن الوحدة الإنتاجية - أى « وسيلة الإنتاج » -  
هى التنظيم نفسه أكثر منها أية أداة مادية .

ولقد كانت هناك حرف ومن كان الوصول فيها إلى التنظيم ضروريا إذا  
أريد من الفرد أن يكون ذا أثر فعال ومنتجا . فقد انقضى وقت طويل مثلا منذ  
أن كان فى وسع الجندى الفرد المسلح بعناده أن يخرج ويحصل لنفسه على علكة ،



كل ذلك يفرضه على غرار ما يفعل في القصص الخرافية . صحيح أيضا أن الفرد في جميع المجتمعات ، باستثناء قلة منها ، يعتمد في معاشه على تبادل المنتجات مع جاره أى على التعاون من نوع ما . ولكن بينما لا يستطيع أن يعيش مستقلا ، فإن الأغلبية الساحقة من الناس الذين يعيشون في أى مجتمع تقليدى ، كانت قادرة دائما على أن تنتج بصورة مستقلة ، ولا تحكم فيما لا يزيد على المعدات التى يولدون وهم مزودون بها ، وأتت كانوا يستطيعون أن يصنعوها بأنفسهم ، وهذا لا يصدق على الصياد والمزارع والفلاح فحسب ، بل ويصدق أيضا على الصانع الحرفى وعلى صاحب المهنة فى مجتمع تقليدى ، فالحائك ، وصانع المعجلى ، والخباز ، والنقش ، ورجل الطب ، والكاتب - هؤلاء جميعا قادرون كأمراد على أن يؤدروا وظائفهم بصورة إنتاجية .

ويعكس الموقف فى مجتمع صناعى ، إذ أنها لقلة ضئيلة جدا فقط من الفنانين وأصحاب المهن الحرة ممن يستطيعون الإنتاج على الإطلاق بأنفسهم ، أما الآخرون فيعتمدون على الوصول إلى تنظيم حتى يكونوا منتجين . فالنظم - وليس الفرد - هو المنتج فى نظام صناعى .

هذا الانفصال بين العامل ووسائل الإنتاج يهدد نظام المكانة والمقام فى أى مجتمع تقليدى ، بالقرب أو بالشرق ، إنه يعمل على تفكك المجتمع التقليدى ويبحث الفرد من جذوره .

وهو أيضا يجعل البطالة والتهديد بها شيئا لا يمكن احتياله ، لا بسبب عرافتها الاقتصادية ، وإنما بسبب نتائجها الاجتماعية . وهذا بدوره يفرض على الحكم تلك المهمة الجديدة التى لم يسبق لها مثيل ، وهى منع حالات الكساد وعلاجها ، وهذه مهمة تتجاوز قدرة أية حكومة ابتدعها الإنسان حتى الآن .

وأخيرا فالنقل بين العامل ووسائل الإنتاج يجعل تلك المشكلة القديمة عن تركيز السلطة ، أشد إلحاحا إلى درجة لا متناهية ، ذلك أنه يجعل فى الإمكان قيام طغيان كل جديد تماما .

فإذا كان التنظيم وليس العامل ، هو الذى يفتح وقتئذ لا يمكن أن تعلق المسكنة الاجتماعية والاعتبار الاجتماعى والقوة الاجتماعية ، بعمل الفرد ، ولكنها لا تعلق إلا بوظيفة الفرد ، إنها لا تفتق إلا من عضويته ومكانته ومقامه وقوته فى داخل التنظيم .

ليس صحيحا على ما سوف نرى ، أن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تقضى على المهارة وتستهلك الرضا عن الصنعة ، إذ بالعكس قد يكون من الأصوب القول بأنها تميل إلى استبعاد العمل غير الحاذق ، ففى بالتأ كيد تتطلب مورداً لا مثيل له كلية من رجال على درجة عالية جداً من المهارة ، وكل من عدد الرجال الحاذقين الذين يحتاج إليهم ، ومن المهارة المطلوبة ، آخذى الأزيداد بصورة مطردة ، ولكن مهارات المجتمع الجديد القائم على الإنتاج الكبير مختلفة عن مهارات المجتمع التقليدى . إنها مهارات اجتماعية وذمينة بدلا من أن تكون مهارة فى التصرف فى العدد والمواد .

وبذلك فالتصنيع يحلم ما الحرف والمهارات التقليدية من اعتبار اجتماعى ، ويحطم معارضا الفرد عن العمل التقليدى الذى يراوله ، إنه يقطع ، وبالمعنى الحرفى تماما ، الفرد من التربة الاجتماعية التى نبت فيها ، وينقص من قدر قيمه التقليدية ويشل سلوكه التقليدى .

والواضح أن النظام الصناعى لا يتطابق مع بنية المجتمع السابق على قيام الصناعة ونظام المسكنة الاجتماعية والنظام الطبقي فيه ، إن ما ينصف به مثل هذا المجتمع من صنوف المجهود يضجره التصنيع ، كما يبد الطريق أيضا أمام الفرص التى يتيحها ، وإليك مثلا الضغط الاقتصادى فضلا عن الاجتماعى ، الذى وقع على الطبقة المتوسطة القديمة من أبناء المهن الحرة ، التى جرى العرف فى الغرب على اعتبارها السبيل الرئيسى إلى الارتقاء الاجتماعى .

وحق فى الغرب فالأثر الاجتماعى المدمر الناتج عن انفصال العامل عن الإنتاج والمنتج ، يمكن أن نراه بسهولة فى الرجل الأبيض والزنجى من أبناء الجنوب فى ديورويت مثلا ، إن مشكلة « الأمريكى من الجيل الثانى ،

في مدتنا الكبرى ، وهي المشكلة التي كثر الحديث والإعلان عنها ، تنعكس في معظم الحالات تأثير الثورة الصناعية في الثقافة والقيم التي نشأ في ظلها ذلك الجيل . ولكننا نلقى خارج الغرب الأثر الأشد تدميراً للبناء الاجتماعي والقيم الاجتماعية وضروب الرضا الاجتماعي .

### البطالة كتهديد اجتماعي :

إن الانفصال بين العامل والإنتاج - وهو الانفصال الكامن في تكنولوجيا الإنتاج الكبير - يفسر الأهمية الجوهرية التي اكتسبها الكساد واكتسبت البطالة في مجتمعاتنا القائمة على التصنيع . ليس الأثر الاقتصادي هو أصلاً بالذي يجعل من البطالة ذلك الكابوس الذي أصبحت عليه بالنسبة إلى كل بلد أخذ بالتصنيع ، فقد تمكننا في هذا البلد (الولايات المتحدة الأمريكية) خلال الكساد الذي وقع في الثلاثينيات من القرن ، أن نبقى الأغلبية الكبيرة ممن كانوا يعانون البطالة المزمنة ، وأسرم ، في مستوى اقتصادي يعطو بدرجة طيبة حد الكفاف المادي ، ولعله يعطو على أي مستوى ، لم يعرفه سوى الأغنياء أنفسهم منذ قرن مضى فقط . ونجملنا في هذا حتى في السنوات الأولى من الكساد الكبير ، والتي سادتها الفوضى ، حين ، لم يكن لدينا خطط أو مشروعات لمواجهة المشكلة ، إلا أنه في هذا البلد كان الكساد أعمق الآثار السيكلوجية والاجتماعية والسياسية ، الأمر الذي معناه تبصير آخر أن الولايات المتحدة اليوم أعظم الدول تهنيئاً في العالم .

والأثر الرئيسي الناجم من البطالة الطويلة الآن . ليس مادياً ، ولكنه سيكلوجي ، يمثل في فقدان احترام الذات ، وفقدان المبادأة ، وأخيراً في الحالات المنطرفة ، فقدان العقل . فالعاقل إذ يحرم من الوصول إلى التنظيم الذي بدوره لا يمكن لشخص في مجتمع صناعي أن يكون منتجاً ، يصبح طريداً تعطلت عضويته ذاتها في المجتمع . وليس من قليل المصادفة أن « صدمة الكساد ، لم تقتصر بالتأثير على من عانوا بالفعل من البطالة الطويلة الأمد ، ولكنها أصابت بنفس العنف أولئك الذين لم يتطلوا أبداً خلال الكساد ، والذين ربما لم يكونوا

في خطر حقيق من أن يفقدوا أعمالهم . لقد ظلوا طيلة عقد من الزمان يعيشون في خوف دائم من أن يطردوا من أعمالهم عندما يحصل الموعد التالي لقبض أجورهم ، وربما كان التمثل بالفعل أكثر احتمالا في نظرهم من مواصلة العيش في ظل رعب مستمر .

لهذا السبب بالضبط ، وهو الانفصال الدائم بين الإنسان والإنتاج بفعل النظام الصناعي ، أصبح منع الكساد والبطالة الزمنية ضرورة مطلقة بالنسبة إلى أى بلد قام فيه التصنيع . ليس في إمكان المواطن أن يتحكم في القوى التي تهدد بإبعاده من المجتمع وحرمانه من مواظته الفعالة ، ولا أن يفهمها . وإذا لم يتمكن المجتمع الصناعي الحديث من إبعاد هذه القوى فلن يكون موضع القبول أو معقولا في نظر أعضائه . وبدلا من هذا لابد أن يصبح سليا من المعنى ، بجونا ، وقد ركبه الشيطان . وأن يتحول إلى كابوس يحتم على الصدر . إن الكساد والبطالة المترتبة عليه مشكلات اقتصادية حقا بمعنى أنه يتعين أن نجد الحل عن طريق الأدوات الاقتصادية والسياسات الاقتصادية . ولكنهما من حيث أصلهما وتأثيرهما الأكبر ليسا بمشكلات اقتصادية ، ولكنهما مشكلات اجتماعية وسيكولوجية ، أى إنهما نتيجة اضطراب حصارى عميق .

وانفصال الإنسان عن الإنتاج يجعل في الإمكان الاعتماد على التكيف الطبيعي، قد تتوافر للرئيس فرصة أفضل للشفاء الاقتصادي السريع لو أنه ترك وحده ، ولكن من المحتمل أن يموت من الصدمة الاجتماعية والتمرية في الوقت الذي ينبغي أن يكون فيه مستعدا للشفاء .

لكن القول بأن التهديد الممثل في الكساد والبطالة يجعل من الخنمي بند الاقتصاد المرسل ، قول يخطئ الهدف . إن « الاقتصاد المرسل » منناه انتفاء التنظيمات المقيدة للنشاط ، وليس ثمة من شيء في التهديد بوقوع الكساد والبطالة ، يتطلب هذه التنظيمات . بل إنهما ليتطلبان العكس تماما ، أى العمل الاقتصادي الإيجابي :

وهذا شيء مختلف اختلافا جذريا عن «تد» الاقتصاد المرسل، وأشد صعوبة بصورة لامتناهية أيضا، بل وإنها أقله تلك الحكومات التي حاولت هذا الأمر على نطاق كبير : وأقل منهما عدداً الحكومات التي نجحت في محاولاتها بصدد العمل الاقتصادي الإيجابي .

فأولا يتطلب العمل الحكومي الإيجابي في المجال الاقتصادي ، معلومات يمكن الاعتماد عليها وكاملة بصورة غير عادية ، وكفاية وخبرة غير هاديتين في وضع القرارات المتعلقة بالسياسة ، ومهارة إدارية غير عادية كذلك . ذلك أنه يتعين على الموظف الحكومي أن يجمع بين أفضل صفات كل من العالم الاقتصادي والرعي السياسي والإداري المدرب ، ولن تقتصر الحاجة في هذا الصدد على مثل هذا الفئوج الكامل الذي يملك هذه الصفات جميعا - ومهما التزاهة الشخصية ، وإنما سوف تكون الحاجة إلى عدد كبير من هذا الفئوج .

ويطلب العمل الحكومي الإيجابي أيضا مواطنين عليمين بالأمور العامة - ولا نقول حكماء - أو «دكتاتورية مستقلة تماما عن الرأي العام والضغط من جانبه . ولتح حالات الكساد أو التغلب عليها ، يلزم وقف حالات الزواج . ولكن مامن حكومة تعتمد في وجودها على أصوات الناخبين ، استطاعت حتى الآن إقناعهم بأنها ينبغي « أن تطلق النار على سائتا كلوز ، أي تمنع الزواج والرخاء : وحتى الحكومات التي لا تعتمد على الأصوات مثل حكومات ألمانيا النازية ، لم تستطع أبدا أن تتخذ إجراء فعالا لمكافحة التضخم ، في وجه الرأي العام والضغط العام .

وأخيرا ، فالعمل الحكومي الإيجابي في فترة كساد معناه إصدار الطلبات لإنتاج السلع الرأسمالية ، وما من حكومة استطاعت حتى الآن إصدار طلبات كبيرة بالدرجة الكافية على السلع الرأسمالية بخلاف الأسلحة .

إن السياسة الفعالة في وقت الكساد تستدعي مفهوماً جديداً لكية الحكومة في الحياة الاقتصادية ، لا هو « بالاقتصاد المرسل ، ولا هو بالنظام الجماعي ، ولكنه مفهوم المسؤولية المشتركة . مامن حكومة يمكنها أن ترفض المسؤولية عن مثل

هذه السياسة ، إلا أن مطالب هذه السياسة الجديدة قد تتجاوز حدود أى شيء  
يقرر عليه نظام الحكم بطبيعته .

### العلاق الجديد :

يجب على مجتمع الإنتاج الكبير أن يقيم حكومة قوية ومقتدرة بالدرجة  
الكافية بحيث تكافح تهديد البطالة المزمنة الذى لا يمكن احتياله . ويجب أن يقيم  
حكومة ضعيفة ومحدودة السلطة بالدرجة الكافية بحيث لا تهدد حرية كل مواطن  
وسماته وحياته الخاصة .

ويجب أن يعمل المجتمع الصناعى على تحقيق لامركزية السلطة بأن يمدد بها  
إلى أيدى لها استقلالها ، ولكن لا يسه في الوقت نفسه وهو فعل هذا ، أن يتحول  
إلى مجتمع تسوده القوضى ، شبيه بمجتمع القرن الخامس عشر بما اشتمل عليه من  
مجموعة ليس لها شكل محدد ، من الإمارات الصغيرة والمدن الحرة ، والاستقفيات  
المعفاة وقطاع الطرق التبلد . فعلى العكس من هذا يجب أن يملك المجتمع  
الصناعى السلطة والوحدة اللازمتين لاتخاذ العمل الفعال ضد الكساد إذا حل .

فإذا لم يستطع المجتمع الصناعى أن يحقق لامركزية سلطة منح الوصول إلى  
وسائل الإنتاج أو الحرمان منه ، فإن يظل مجتمعاً حراً ، وسوف يكون في خطر  
دائم من أن يصبح مجتمعاً دكتاتورياً . ولكن إذا فقد سلطة العمل عجز عن أن  
يظل مجتمعاً بالكلية .

وكانت المشكلات الناشئة عن الفصل بين العامل والإنتاج أبعد المشكلات  
على الاضطراب في الغرب ، بل هي على الأقل أعظمها وعياً . ومع هذا ففي  
خارج الأقاليم الصناعية في مجتمع الأطلسي الشمال كانت النتيجة الثورية حقاً  
المرتبة على الثورة المالية الصناعية ، هي تأثيرها على النظام الوحيد الذى تقوم  
عليه جميع النظم الأخرى ، وقصد به الأسرة .

إن جميع المجتمعات من أشدها بدائية إلى أعلاها تطوراً ، قامت على توافق  
الوحدة البيولوجية والبيكولوجية والإنتاجية بالحياة البشرية . فهما تكن إنشاء

الأسرة واجبة إلى ضرورة البقاء البيولوجية ، فقد كانت دائماً وفي كل مكان عاملة التماسك العاطفي ، وكانت وحدة الإنتاج أيضاً . فبغض النظر عن استنتاجات فلافل كان الرجل وزوجه دائماً شركة ضرورية من النواحي البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية . ومع وجود استنتاجات قليلة كان الأطفال دائماً جزءاً متما للوحدة الاجتماعية فضلاً عن البيكولوجية . فمجرد خروجهم من مرحلة الطفولة يصبحون أعضاء بالوحدة الإنتاجية مثلما يكونون بحكم المولد أعضاء في الشركة العاطفية والعقوسية .

في المدينة البدائية تقوم الزوجة بجمع الثمرات وتُمار العليق وبعيد الحيوانات الصغيرة ، بينما يخرج الزوج في حملات الصيد ، ويساعد الأطفال الأم إلى أن يصل الأبناء إلى السن التي توكلهم لمصاحبة والدهم . وفي حضارات الزراعة تبنى المرأة بالحدائق أو الحيوانات الصغيرة ، وتولى الغزل والنسج ، وتطهى الطعام للزوج والزراعة الذين يعملون معه ، في حين يخرج الرجال للعيادة بالقطعان ، ويشتب الأطفال وهم يداولون الغزل والنسج إلى أن يكبروا ويصبح في وسمهم مصاحبة الزراعة ، بل إن تطابق الوحدة البيولوجية والعاطفية والإنتاجية أشد قوة في المجتمع الزراعي — وربما يكون أكبر سبب يفسر القوة العجيبة والمقاومة من جانب المجتمع المكون من أسر الفلاحين . كذلك يعتمد الحرفى في المدينتى الأكثر تطوراً ، على زوجته التي تدير المتجر والبيت ، وتعى بمال المياومة والصبيان إلى جانب العملاء . والأطفال هم أعضاء الوحدة الصغار يشاركون في حياة الأسرة وعملها صيانياً أو على الأقل مراقبين عن كتب .

هذه المطابقة بين النواحي البيولوجية والسيكولوجية وبين الوحدة الإنتاجية من الوجهة الاجتماعية ، تخففى في ظل التصنيع . فالصنيع فصل الأسرة عن المجتمع . ينتقل مكان العمل بعيداً عن مكان الإقامة ، فيتوجه الأب للعمل في المصنع أو المكتب ، على بعد أميال من البيت ، ولا تغل الزوجة والأطفال أجزاء داخلية في العمل الإنتاجى . قد تكون لهم حقاً أشغالهم ويخرجون للعمل هم أنفسهم ، ( ٢ - المجتمع الجديد )

ولكن حتى لو اشتغلوا في نفس المصنع أو المكتب كرجل الأسرة ، إلا أنهم لا يعملون بوصفهم وحدة عائلية .

إن عظم انتشار تشغيل الأطفال في صناعة القطن الإنجليزية في القرن التاسع عشر كان يعتبر دائماً على أنه نتيجة التصنيع . إلا أنه عندما كان الأطفال من سن الخامسة أو السادسة يستخدمون في معامل القطن للتشغيل والغزل فإنهم لم يقوموا في الحقيقة بأى عمل لم يقم به من قبل دائماً الأطفال في تلك السن ، بما فيهم أبناء المورسين نسبياً . لم يكن الرعب والتحقير في تكليف الأطفال بالعمل ، وإنما في كونه عملاً صناعياً . وحين نقل من بيت النسيج إلى المصنع لم يعد نفس العمل . حقيقة كان أولئك الأطفال يشتغلون إلى جوار أمهاتهم ، ولكنهم لم يشتغلوا كأطفال في داخل الأسرة . كانوا يشتغلون إلى جانب وليس مع أمهاتهم ، وحتى ولو كانت الأم جالسة إلى جانبهم فلم تكن هناك أسرة . كانوا يعملون لا كأطفال ، وإنما كأنهم شبان بالغون تنحرفوا في نوم .

إن رد الفعل من جانبنا إزاء تشغيل الأطفال في أوائل عصر الصناعة كان رد الفعل الصحيح حتى ولو كان مبنياً على تحليل ذهني باطل . فليس ثمة أهمية كما اعتقدت لجان المصانع خطأ ، لما إذا كان تشغيل الأطفال بدعة ؟ أو أن عمل الوحدة العائلية التقليدية يصبح معيماً ، وحشياً وفاسداً حين ينقل إلى المصنع ؟ الحقيقة المهمة هي أن تشغيل الأطفال في النظام الصناعي مدمر وشرير ، ويجب تحريره . ولكن هذا لا يحل مشكلة الطفل في المجتمع الصناعي .

إن أم الأطفال البالغين هي في أى مجتمع تقليدى رمز القوة والإنجاز والسلطة الاجتماعية ، ولكنها في المجتمع الصناعي تميل إلى أن تكون مشكلة بالنسبة إلى نفسها والمجتمع ، حتى وإن توافر لديها شيء تعمله في وقت فراغها أفضل من لعب البريدج . ففي المجتمع السابق على قيام الصناعة فيه لا مكان يكون ثمة وجود لمشكلة مساواة النساء ، قد يظهر الرجل كأنه صاحب السلطة من ناحيتين القانونية والعقوسية ، ولكن خارج طبقة حاكمة صغيرة جداً مفادة من



ضرورة العمل من أجل العيش . فالمرأة هي صاحبة السلطة من الناحية الاجتماعية . ومن الناحية الاقتصادية يقاوى الرجل وزوجه بالضرورة لأن الإنتاج مجهود مشترك . لكن في المجتمع الصناعى تعيش الزوجة والام خارج الإنتاج ، أى خارج المجتمع .

وهذا ما يظهره بشكل بارز الأثر الذى يحتمل أن يترتب بالنسبة إلى وحدة الأسرة عندما تخرج الزوجة أو يخرج الأطفال الذين يعتمدون عليها ، بقصد العمل . فالمدى الذى ذهب إليه العامل خلال الكساد ، أى التضحيات التى كان على استمداد لتقديما حتى ينجو من هذه النهاية للمتطرفة — هذا يشير بشكل واضح جدا أن الأسرة لا تستطيع فى العصر الصناعى أن تحافظ على وحدتها إلا إذا انفصلت عن الإنتاج . أما أن زوجة المرم يجب أن تعمل فشىء يحجل منه الرجل ، وإنه لما يلقى الضوء الواضح جدا أن هذا الاتجاه أعظم انتشارا فى صفوف الطبقة العامة .

لاتزال الأسرة ، شأنها كما كانت دائما ، لازمة كوحدة بيولوجية ، ووحدة عاطفية بوجه خاص . بل إن نفس انفصالها عن المجتمع يجعلها ألزم من الناحية العاطفية ، ويؤدى إلى تجميد الأمومة أو الأطفال أو الرابطة العائلية تجميدا يصل إلى حد التطرف الذى ينع عنه عن التوتر المتزايد — خاصة وأن هذا التأكيد العاطفى يسير جنبا إلى جنب مع استمداد متزايد لفض الروابط العائلية عن طريق الطلاق . فمن جهة أصبحت الأسرة لوناً من ألوان الترف ، ولم يعد الأطفال كسبا اقتصاديا ولكهم يمثلون خسارة اقتصادية . وليس من قبيل المصادفة أن يسير التصنيع والتناقص فى معدل المواليد ، كل منهما بموازاة الآخر . ومن جهة أخرى تزداد قيمة الوحدة العاطفية . فالاضطرابات التى تصيب الرابطة العاطفية والتى لايزيد كثرأ فى المجتمعات التقليدية على كونها مصادر ضيق صغيرة ، تصبح أزمات عنيفة ، والسبب فى ذلك الاختلالات ، و الأمراض العصبية ، و العقد ، وتدمير حياة الفرد وحياة الأسرة على حد سواء .

ولا تملك المجتمعات غير الغربية والساجة على قيام الصناعة ، مقاومة أى كانت

حند هذا الهجوم على الأسرة التقليدية . فتماسكها الحضارى يتداعى تحتها كما لو أنها تعرضت لوباء جديد . ولكن حتى في الغرب ، حيث إن إضعاف الأسرة كان عملية تدريجية ، فقد كان للانفصال بين الأسرة والمجتمع نتائج بعيدة النور . وهذا الانفصال هو الذى يضى على مدتنا الصناعية مظهرها الخفيف ، الظالم الفرار . أى مظهر غابة أنشئت . ليس لهذا الأمر علاقة بالفقر — فإن ما يزيد من جذب الصورة حقائلك السيارة من الطراز الجديد التى تقف خارج العدد الكبير من الفيلات الأنيقة خارج أحياء الطبقة العاملة في ذرويت والتي تتكون كل منها من خمس حجرات ، والالاجة الجديدة وآلة النسل . أما أن البيت والأسرة لم يعودا النقاط التى تركز عليها الحياة الاجتماعية فيفسر السبب في هذا المظهر من الخفاء وعدم الدوام ، وفي العنف والتمرد الكائنين تحت الرقة الظاهرية ، مما يتعارض بشكل يلفت النظر مع جمال المصنع الصناعى الجديد ونظامه وما يسوده من تنظيم متسق واضح وقوى .

إن الثورة العالمية الصناعية التى تحملها تكتيكات الإنتاج الكبير ، سوف تواصل الانتشار دون أن تلقى أية مقاومة . ووراءها عاملان من أقوى عوامل التثيير الاجتماعى ، وهما الرغبة في تحقيق مستوى من المعيشة أعلى ، والحاجة إلى الدفاع والمطاط التى يلقها أنصار الزراعة ضد ضرور التصنيع ، فضلا عن التحذيرات التى يلقها المثقفون ضد أخطار المادية ، إن نطل عديمة الأثر الفعال فحسب إزاء تعاسة الوجود في الصين أو الهند ، وفي أمريكا الجنوبية أو روسيا الوسطى ، بل ولا بد أن تبدو سخرية ، إن لم تكن نفاقا مجردا ، ولا تعدو أن تكون قناعا يخفى رغبة طبقة ممتازة صغيرة في الإبقاء على سيطرتها . ففي الحرمان الذى تقسم به جميع البلاد في العصر السابق على قيام التصنيع فيما ، وهو الحرمان الذى كانت تعيش فيه جميع الاقتصاديات قبل الثورة الصناعية — نقول إنه في ظل هذا الحرمان فإن الأمل في أقل تحسين في الظروف المادية ، لابد أن يكون أملا لاسيلا إلى مقاومته .

ليس معنى هذا أن التصنيع سيكون عملية سريعة أو خالية من الآلام ،

أو أن التقرر سوف يتم القضاء عليه . وحتى في الولايات المتحدة ، بل وحتى في ذروة الرواج ، هناك قمر مدقع حقيقى ، وإن كان موجودا أصلا في القطاع غير الصناعى .

وبعبارة أخرى لن يأتى التصنيع بالعصر الآلى الاقتصادى . ولكنه يبشر بتحقيق ارتفاع في مستوى الإنتاج والمعيش ، أكبر مما أحدثه أى تغيير تكنولوجى منذ التحول من الزراعة المتنقلة إلى الزراعة المستقرة .

والارتفاع في مستوى فن الحرب حافظ قوى كذلك على التصنيع القائم على الإنتاج الكبير . ففي معظم البلاد بنى التصنيع من أجل قدرة حرية أكبر وأفضل ، إن الناس لن ينموا بأى من المنافع التى تنجم من ارتفاع مستوى المعيشة . إن ثورة الإنتاج الكبير سوف تسفر فعلا عن خفض شديد في مستوى المعيشة إذا لم تقلل من مطالب الحرب ومن الاستعداد لشن الحرب في صهر الأسلحة الكلية . إلا أن هذا لن يعطى من خطر التصنيع ، إذ بالمعكس كلما زاد البلد فقرا وكان أحول من وسائل الدفاع بدرجة أكبر ، عظم الضنط من أجل إقامة الدفاع الصناعى ضد الغزو الأجنبى .

بهذا سوف تصبح الأزمة الاجتماعية والسياسية التى ولدتها هذه الثورة ، أعظم حدة وأهم .

رفض هذه الأزيمة أو تسمية النظم الجديدة في مجتمع صناعى وحر يؤدى وظيفته هو أكثر المهام إلحاحا التى تواجه الغرب اليوم . إنه المسئولية الواقعة على حاقق الولايات المتحدة التى تحتل مركز الصدارة . ففى من أعظم البلاد الصناعية نموا ، وثروتها وإنتاجيتها تجعلان في إمكانها أن تعالج مشكلات أشعلتها في بلاد أخرى حروب الفقر والتوتر ، ونحن أيضا فى موقف ربما يكون أكثر دقة منه فى أى بلد آخر ، والسبب فى هذا تماما أن نظامنا الصناعى يمثل هذه الدرجة العالمية من النمو . أجل ، إن جميع الشواهد تدل على أنه ليس أماننا للاضطلاع

بالمهمة بنجاح ، سوى سنوات قلائل جدا — ربما تكون عقدا من الزمان ، وربما ربع قرن ، ولكنها لن تزيد على هذا بالتأكيد .

وفضلا عن هذا فاعتبار هذا البلد هو المنشئ والمحرك الاصلى لثورة الإنتاج الكبير ، ارتقى إلى مرتبة الزعامة العالمية وأصبح أعظم دولة . هذه الزعامة ظلت حتى الآن محصورة في عالم التكنولوجيا ، ولم تبدع المؤسسات الاجتماعية والسياسية التي تمشى مع هذه التكنولوجيا . ولكن نظراً لأن تكنولوجيا الإنتاج الكبير هي بالضبط حامض قارص لا يمكن أن تقاومه أية حضارة أو يقاومه أى نظام اجتماعى قبل قيام الصناعة فيهما ، لهذا يتطلب العالم نموذجاً عملياً من المؤسسات السياسية والاجتماعية التي تلائم تصراً صناعياً . وبدون نموذج كهذا يمكن محاكاه والتعلم منه ، فلن تولد ثورة الإنتاج الكبير إلا عقوداً من الحرب العالمية القوضى واليأس والدمار .

والولايات المتحدة في أفضل موقف يؤهلها لوضع مثل هذا النموذج ، حتى ولو كان السبب أن تكنولوجيا العالم « تصنع في درويت » . حقيقة لم تعد زعامتنا موضع القبول العام على نحو ما كانت عليه منذ ثلاثين سنة خلت حين اعتقد العالم أن هنرى فوردي وجد الإجابات ، وحين كانت « الفوردية » شعاراً تتساوى قوته في الهند وفي ألمانيا أو في روسيا التي حكمها لينين . هذا الاعتقاد الساذج — والذي يمسك اعتقاد هنرى فوردي نفسه في شعار الآلات « المسبح الجديد » — سرعان ما تعظم ثم اختفى تماماً في النهاية خلال عهد الكساد الكبير .

## القسم الاول

### المشروع الصناعى :

الفصل الاول

#### النظام الاجتماعى الجديد

فى عام ١٩٢٨ ، وفى ذروة الرواج الذى أعقب الحرب العالمية الاولى ، أعلن هنرى فورد رسمياً بدء العصر الآلى الجديد الممثل فى الإنتاج الكبير ، وذلك فى مقال له يحمل هذا العنوان الذى له دلالة « الآلات ، المسيح الجديد » . ورأى لينين فى أوائل العشرينيات ، وكان من أعظم المعجبين بفورد ، فى التكنولوجيا العامل الحاسم فى « مذهب فورد » . هذا وإن شعار لينين « الاشتراكية زائد الكهرباء » ، ليدل على نظرة تكنولوجية تماماً إلى المبدأ الذى كان منشوقاً إلى الأخذ به .

ومنذ ذلك الحين تبخر التفاؤل السهل الذى اتسمت به تلك الأيام الراحدة ، وكان الانهيار الذى حدث فى عام ١٩٢٩ علامة انتهاءه . ولكن خصوم الإنتاج الكبير ونقاده ممن احتلوا مركز المسرح منذ ذاك الوقت ، يرون أيضاً لبالإنتاج الكبير فى مبدأ آلى . فالتكنولوجيا هى الشخصية الشريرة فى رواية الدوس هكسلى « عالم جديد شجاع » التى نشرت عندما بلغ الكساد أدنى المراكات ، وكانت تعبيراً عن الخيبة التى منيت بها الآمال السابغة . وكانت هى الشخصية الشريرة فى كتاب كاريل كايك R.U.R. التى زودتنا بكلمة « الإنسان الآلى » ، robot ، كما كانت العدو فى فيلم « العصر الذى نعيش فيه » الذى أخرجه شارلى شابلن . ومهما كان مبلغ الاختلاف بين مقال هنرى فورد « الآلات ، المسيح الجديد » ، وفيلم « العصر الذى نعيش فيه » ، لشارلى شابلن ، من ناحية تأخير التطور الجديد على الإنسان ومجتمعه ، إلا أنها متفقان بشأن طبيعة هذا التطور . فالبدأ الثورى هو تكبيك

جديد ، وآلة جديدة أو طريقة جديدة لاستغلال الآلات ، وتنظيم جديد لقوى مادية وجماد . هذا وإن نفس الثمار التي تشتمل عليه معظم مناقشاتنا لمحو إخضاع الإنسان للآلة .

ولكن لو حلتنا بالقمل هذا الذي يقال له التكنولوجيا الجديدة ، لوجدنا أنه ليس «تكنولوجيا» على الإطلاق ، ولا تنظيمًا للقوى المادية ، وإنما هو مبدأ للنظام الاجتماعي وهو ما يصدق على العمل الذي قام به فورد . إنه لم يطلع باختراع أو كشف آلي واحد ، إذ كل شيء آلي استخدمه كان قديماً وممروفاً . كان الجديد هو مفهومه عن التنظيم البشري للعمل .

وثورة الإنتاج الكبير هي ذروة تغيير كبير في النظام الاجتماعي ، استمر منذ بدأت الثورة الصناعية قبل مائتي سنة خلت . وفي ثورة الإنتاج الكبير وصلت المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام الصناعي ، إلى النضج الكامل . وعن طريق ثورة الإنتاج الكبير أصبحت هذه المبادئ ذات صبغة كلية — تضم العالم وتشمل كل شيء . فابداً كنتكنولوجيا منذ مائتي عام خلت ، تطور في ثورة الإنتاج الكبير إلى مجتمع . وفي مبدأ الإنتاج الكبير لا نجد مذبذباً لحسب النظام الاجتماعي التقليدي الذي كان قائماً قبل المجتمع الصناعي ، ولكننا نجد فيه مبدأ جديدًا لتنظيم الاجتماعي .

#### التخصص والتكامل :

يمكن جوهر الإنتاج الكبير في مفهومين جديدين : « التخصص » و« التكامل » . وكلاهما يشير إلى العلاقة بين الناس الذين يعملون معاً . قد يبدو لدى النظرة الأولى أنها مبدآن قديمان جداً ومألوفان « فالتخصص » يبدو كأنه يتعدى « قسم العمل » المألوف الذي يركز عليه كل نشاط بشري فيما عدا أكثر ضروب هذا النشاط هدائية . وكذلك يتوقف أي جهد إنتاجي على العمل الذي يقوم به أكثر من شخص واحد — ويقصد به أي جهد إنتاجي باستثناء عمل الفنان إن أمكن . هذا الجهد يمكن القول بأنه يمتد على « التكامل » .

وكما استخدم المصطلحان في وصف نظام الإنتاج الكبير ، نقرضنا لتغيير جنرى تناول منهاهما . لقد جرى العرف على أن « التخصص » يعنى الاقتصاد على منتج واحد ، فالحذاء يلزم القالب ويصنع الأحذية ، والتجار الذى يصنع الآلات ويدع الزوائد وشرفات « الجالون » ، تجار « العارات » ، والمثال المأثور عن التقسيم الدولى للإنتاج ، وهو المثال الذى أكثر من ترديده أصحاب نظريات حرية التجارة ليبان ما يعود منها من المنافع ، هذا المثال هو انصراف البرتقال بجمها الفائف الجاف ، إلى إنتاج الأبندة ، فى حين تخصصت إنجلترا ذات المناخ البارد المطير فى إنتاج الصوف . فى التقسيم التقليدى للعمل يكون نشاط ما متخصصاً إذا اقتصر على إخراج المنتج الواحد الذى يكون الفرد أو البلد أو فرد إعداداً لإنتاجه .

قد تساق الحجة على أن مثل هذه الصورة أكثر شكلية وتبسيطاً مما ينبغي ، إذ مما يمكن من الأمر ، فالحذاء لا يشتغل بنفسه وإنما يعاونه عامل مياومة وبضعة صبيان ، كل منهم ينتج أجزاء ، ولكن هذا لا يبين سوى الاختلاف بين المفهومين الجديد والتقديم للتخصص . كان من السهل على الحذاء المعلم أن يصنع الحذاء من بدايته حتى نهايته ، وما كان عدد الساعات بالنسبة إلى الرجل ، واللازم له كي يؤدي العمل بأسره ، ليزيد على العدد الكلى من الساعات التى يقوم فيها معاونوه بإنتاج حذاء بأسره . وكان فى إمكان عامل المياومة أيضاً أن يصنع حذاء كاملاً وإن لم يكن بالجودة ذاتها . وبينما قد لا يتمكن الصبيان من أداء العملية كلها ، وكانوا بالتأكيد يضيعون وقتاً كثيراً فى إخراج نتاج أقل جودة ، كان من إنتاج المفروض فيهم أن يتعلموا عمل الحذاء كله وجميع العمليات المتصلة به . كان الأمر ببساطة هو أن استخدام عمال المياومة والصبيان لأداء العمل السهل ، أوفر إنتاجية من قيام المعلم بصنع الحذاء كله بنفسه . غير أن النقطة المهمة هى أنه كان فى إمكانه أداء هذا العمل ، وكان عمال المياومة والصبيان إما يعملون حرفة المعلم وإما يساعدونه فيها ، وكانوا خاضعين للعمل الذى يقوم به بدلاً من أن يكون هناك تنسيق بينهم وبين هذا العمل .

وعلى أشد التقيض الممكن من هذا ، أنه مامن أحد في التنظيم القائم على الإنتاج الكبير يملك « مهارة متخصصة » ، فقد يعمل رجل طيلة حياته في مصنع للأحذية ولكنه يصبح بعد أيام قليلة من التدريب عاملاً كفتاً تماماً في مصنع لعمل المعدات الكهربائية ويصدق هذا على وظائف الإدارة العليا . إنها لبديهية حقا من بديهيات الفكر الحديث عن الإدارة ، أن نائب رئيس الإنتاج قادر كذلك على إدارة مصنع للأحذية أو مصنع لف الصلب ، أو أن المدير العام للمبيعات ماهر في بيع السيارات بمثل مهارته في بيع الكياويات .

ففي تنظيم العمل وفق مبدأ الإنتاج الكبير لا يكون المنتج هو وحدة العمل الفردى . إن وحدة الوحدة هي عملية واحدة إن لم تكن حركة واحدة ، والمنتج هو النتيجة المترتبة على الألوف من أمثال هذه العمليات التي يقوم بكل منها عامل واحد ، إذ ما من عامل واحد يستطيع مهما استغرق من الوقت ، أن يخرج منتجاً إذ لا يقدر على هذا سوى التنظيم أى المصنع . هناك بطبيعة الحال صناعات أو عمليات قلائل ، إن وجدت ، تم الوصول فيها بالفعل إلى هذا المثل الأعلى عن مهندس الإنتاج الكبير ، أى قصر العامل الفرد على حركة واحدة . ولكن « التخصص » الجديد الذى يقسم العمل لأطباقاً للقدرة على عمل منتج وإنما طبقاً للعملية الفردية أو الحركة المفردة ، هذا التخصص يمثل المبدأ الذى يستهدى به تنظيم العمل الصناعى اليوم .

وهذا الذى يبنيه من الوجهة الاجتماعية نستطيع أن نراه على الفور إذا حاولنا التعبير عن المفهوم الجديد بالمصطلحات الرمزية . فن أقدم وأعم الرموز عن الحياة التي تخفقت أهدافها ، الناسك الذى كان يصنع الأحذية ، أو يعنى بخلايا النحل — أو بعبارة أخرى الرجل الذى يكرس نفسه تماماً للنشاط متخصص « من الطراز القديم » . ولكن مامن شيء هو أبعد من أن يكون رمزاً لحياة من هذا القبيل ، من ناسك يقوم على آلة للحزم ، أو يتولى تركيب أجهزة الاصطدام الخلفية بسيارة وهمية وهو يعيش بمفرده في البرية . إن صورة الرجل الذى يعيش وحده تماماً في مرج خال من الناس ويستخدم مغرطة عالية الدرعة ، هذه الصورة تمثل



أقصى سخرية للخدمة الأمريكية يمكن تصورهما . إنها صورة الحنية الكاملة ، والخواص الكامل ، والحلاك التام .

ليس المهم أن المفهوم الجديد للتخصص يلب العمل مهارته . إن القضاء على المهارة ، أسطورة أكثر منها حقيقة ، إذ لا تلعب العمليات التي لا تتطلب المهارة إطلاقاً ، سوى دور صغير في معظم الصناعات . إن أسلوب الإنتاج الكبير هو الذى يحدث في تنظيم العمال من ذرى الدرجة العالية جداً من المهارة ، أعظم الزيادات في الكفاية والإنتاجية . ومن جهة أخرى كان النظام التقليدي يضم حشداً كبيراً من عمليات لا تتطلب أية مهارة كلية . ليس ثمة مهارة في استئصال الحشائش أو التقاط حشرات البطاطس من التباتات ، وليس ثمة مهارة كبيرة في أن يدفع المروءة يد أمامه .

ولكن مهما تكن العمليات القديمة لا تتطلب المهارة ، فقد كانت دائماً متصلة اتصالاً مباشراً بالمنتج . فإذا لم يتم الرجل الذى يؤدي إحدى هذه العمليات بإخراج منتج بنفسه - كالفلاح مثلاً ، وإن كان يحث الحشائش ويرزع التبات ويحصده - فقد كان يساعد الرجل الذى يخرج المنتج . لكن ما من أحد في ظل التخصص الجديد يخرج منتجاً ، إذ كل شخص مقصور على عمليات أو حركات .

والآن ما من شخص في النظام الاجتماعى للصناعة الحديثة يصنع منتجاً ، لهذا يكتسب التكامل ، معنى جديداً أيضاً . فليس في الامكان صنع منتج إلا إذا ضمت وتكاملت العمليات والحركات التي يقوم بها عدد كبير من الافراد ، بحيث يتكون منها نموذج أو نمط . هذا النمط وليس الفرد ، هو الذى ينتج بالفعل . إن الصناعة الحديثة تتطلب تعظيماً يقوم على العمل المشترك ، بفرق كبيراً من حيث التبصر والعبث والتماسك ، أى شيء سبق أن شهدناه .

وكان هنرى فورد هو الذى قدم المثال الاصلى على التكامل ، وهو المثال الذى حدث حذوه الصناعة كلها من بعده . إن التنسيق بين العمل الذى يقوم به الافراد وبين سير المواد ، وهو التنسيق الذى ابتدعه في العشرينيات في مصنع ريفر دوج الجديد ، لم يقتصر على تحقيق التوافق الزمنى والتكامل بين ما يقوم به ٨٠.٠٠٠

وجل يعملون هناك وبين المواد والأجزاء التي يشتغلون بها ، وإنما حاول أن يعود بتكامل العمل ونسقه الموحد وتوقيته ، إلى مرحلة إنتاج المواد الأولية الخام والحصول عليها - مثل استخراج خام الحديد من ميثاشجان الشالية أو استغلال أشجار المطاط في البرازيل - وأن ينقل هذا الضرب من التنظيم إلى مرحلة مبيعات السيارات الجديدة على أيدي التجار . هذا المشروع كان يضم في فترة زمنية من سنتين أو ثلاث سنوات العمل الذي يقوم به ملايين الناس . إن محاولة فورد نفسها أخفقت ، إذا كانت طموحا جداً وسابقة لأوانها في آن واحد ، ولكن مشروعات السنوات الخمس في روسيا قائمة في جوهرها على أساس النموذج الذي ابتدعه فورد . وفي عمليات الإنزال الكبرى للقوات في الفارة الأوروبية خلال الحرب العالمية الثانية طبقت مفاهيم فورد على جماهير من الناس أكبر ، وعلى عمليات أشد تعقيداً ، مما سبق أن حاوله هو نفسه .

إن الإنتاج الكبير هو بالفعل نظام للإنتاج يتطلب قدراً من المهارات أعظم بكثير مما يتطلبه أى نظام سابق عليه . ويتطلب التكامل من المهارة الجديدة أكثر بكثير من المهارة التي قضى عليها التخصص . وعلى هذا فالمهارة الجديدة ليست يدوية ، وليست المعرفة بالعدد أو المواد . إنها من جهة فنية ونظرية أى المعرفة بالمبادئ والعمليات . وهي من جهة أخرى اجتماعية ، أى مهارة في تنظيم الناس للعمل في مجموعة متناسكة ، وفي التوفيق والربط بين العمليات التي يؤديونها والسرعات التي يعملون بها وقدراتهم . وفوق كل شيء ، «المهارة» الجديدة المطلوبة هي القدرة على رؤية نمط وفهمه بل ووضعه ، وهذه بحكم التعريف مقدرة من مرتبة عالية ويكاد يكون لها طابع الفنان .

وثمة مثال واحد بين هذابشكل واضح هو قصة الصناعات التي لاقتها الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب الأخيرة في إنتاج طائرات البحرية وتتخذ من الحاملات قاعدة لها . فمنذ ما وقع حادث بيرل هاربور كانت هذه الطائرات النموذج المحرّب الوحيد الذي يلائم القتال في المحيط الهادئ ، إلا أن ما كان قد صنع منها بالفعل لم يزد على اثني عشرة طائرة أو نحو ذلك ، وقامت بالصنع شركة صغيرة من مصممي الطائرات . وفي الحال كانت البحرية في حاجة ، لا إلى عشرات من هذه الطائرات وإنما إلى

الألوف . وكان الصمون الأصلون عاجزين تماما عن إنتاج مثل هذه القادير ، بل لم تتوفر لديهم رسوم التصميمات المرسومة على الورق الأزرق والتي يحتاج إليها الإنتاج الكبير ، إذ كانوا قد صنعوا كل طائرة باليد في ورشهم الصغيرة . وتولت إحدى الشركات الكبيرة الأمر ، وحولت على عجل البعض من خيرة مصانعيها ، وشغلت أفضل مهندسيها وميكانيكييها وعمالها الحاذقين ، وبدأت في إنتاج الطائرة . إلا أنه ما كان في الإمكان إخراج طائرة واحدة بالفعل إلا بعد إتمام العمل النظري - بمعنى تحليل الطائرة ، أى تقسيمها إلى الأجزاء المكونة لها ، وتقسيم كل جزء إلى عناصره الفرعية ، وتقسيم العناصر الفرعية إلى عمليات وسرعات ، وإعادة تكامل العمليات لتكوين عناصر فرعية ، وتحويل العناصر الفرعية إلى أجزاء ، والأجزاء إلى طائرة . كان هذا عملهم تماما على الورق وأسفر عن بضع مئات من التصميمات المرسومة على الورق الأزرق . وأجرى تماما على أساس المبادئ العامة . ولقد ثبت أن خبراء الطائرات ليست لهم قيمة أيًا كانت ؛ إذ تعين أن يقوم بالعملية رجال لم يسبق لهم أبدا الاشتغال بصنع الطائرات . كانت عملية بطيئة استغرقت عاما تقريبا لم يتم خلاله إنتاج شيء . ولكن بمجرد أداؤها دخل المصنع على الفور تقريبا في مرحلة الإنتاج الكامل ، وبعد خمسة أسابيع من إتمام آخر رسم على الورق الأزرق ، أنتج المصنع طائرات بمعدل ٦٠٠٠ طائرة في السنة .

فبدون التكامل لن تكون هناك منتجات فحسب ، بل ولن يتوافر عمل أيضاً لكل شخص . بالنسبة إلى الفرد فضلا عن المجتمع فإن العنصر المنتج حقيقة في المجتمع الصناعي الحديث هو فكرة ، وقد يشر المرء بالإغراء الذي يدعوها إلى القول بأنها رؤيا : فكرة عن الكل ، ورؤيا لخط . في هذا الخط لوجود لرجل منتج بمفرده . ولكن إذا تركت أقل عملية دون أداؤها ، لصار الخط فوضى وقد التزم بأسره معناه ، وتوقف الإنتاج كلية . لوجود لعملية واحدة ، واحدة ، ولكن لوجود أيضا لعملية ، غير ضرورية ، واحدة .

في هذا التفاعل بين التخصص ، والتكامل ، - أى بين ما هو في

أساسه غير جوهري ويمكن إحلال غيره محله ، وبين ما هو في أساسه جوهري ولا يمكن إبداله بغيره ، أى طابع كل عملية واحدة - يتجلى النظام الاجتماعي القائم على تكنولوجيا الإنتاج الكبير ، على أنه في أساسه نظام هرمي في ترتيب طبقاته . ولكنه نظام هرمي متعدد المراتب ، من نوع خاص جدا .

وهو ليس فريدا في نوعه تماما . فالليل الذي نعرفه عن الرجال الذين شيدوا الكاتدرائيات العظيمة في العصور الوسطى ، يدل على أنهم كانوا يعملون في ظل نمط من التخصص والتكامل ، يشبه بصورة تلفت النظر ، المصنع الحديث القائم على الإنتاج الكبير ، وقد يكون الشبه الآخر الرقصة الطقوسية التي تقوم بها قبيلة ، أو الأداء المسرحي ؛ إذ من المحقق أن فرقة الممثلين التي تخرج مسرحية إنما يعمل أفرادها معاً وفقاً للأساس نفسه ، بل إن الشيء الأقرب شهاً قد يكون فرقة عزف السيمفونيات .

غير أن هذه الامثلة المتشابهة لا تفيد إلا في بيان المظاهر الجديدة من نظام الإنتاج الكبير . قد لا يكون الراقص في مجموعة قبلية سوى دور واحد صغير . وقد يعلم أنه لن يقوم أبداً بدور كبير لو أن الأدوار الكبيرة مثلا كان يحتفظ بها للرفساء . ولكن إذا كانت العملية التي يؤديها شبيهة بالدرجة الكافية بالعملية التي يقوم بها الرجل الذي يتولى الزعامة ، فإن في إمكانه أن يفهم عمل النجم ، وأن يرى الشكل أيضاً وعلاقته هو بهذا الشكل . إن الضارب على الطبل في فرقة العزف لن يبدأ أبداً العزف ، وخل عنك أن يتولى القيادة . ولكنه يستطيع أن يقرأ التوتة الموسيقية . أجل يجب عليه أن يتقنها نوعاً حتى يتمكن من الاشتراك في اللحظة المناسبة . وكانت هناك نفس العلاقة بين التليد الحرفي أو المساعد غير الحاذق في خط التجميع ، بكاتدرائية قمام ، وبين الصانع الملم والكبير والتقنان من جهة والكاتدرائية نفسها من جهة أخرى .

ولكن في النمط الاجتماعي للإنتاج الكبير ، نجد الفارق بين عملية وعلمية ، أى بين عمل وآخر ، هو من العمق ، وأن التخصص هو من الاتساع في المدى ،

بحيث لا يمكن أن يتوافر العامل فهم مباشر للعملية المباشرة ، بل ولا معرفة سطحية بها في العادة ، بل إن الملائمة بالمنتج أقل وضوحاً . إن الكل وعلاقة الأفراد به لا تراهى إلا القلة التي تشغل مكان القمة — أو لقادة فرق العزف لو شئنا هذا التسمية . إنهم يرون الخط ، ويضمون النظام ، ويتصورون ما يراد عمله . ويغير المساعدة فإن من دونهم لا يرون سوى القوضى والاضطراب وانعدام المعنى ، وكلما زادوا اعتماداً عن القمة ، قلت قدرتهم على رؤية المعنى والنظام والفرص .

والتكامل الذي يتوقف عليه تماسك نظام الإنتاج الكبير وإنتاجيه ، يتطلب درجة عالية بل وتكاد تكون عالية بدرجة لم يسبق لها مثيل ، من القدرة على التخيل والقدرة العقلية . إنه يتطلب درجة من الفهم والتأييد من جانب العضو الفرد بالتظيم ، تتجاوز كثيراً أى شئ يتطلبه المجتمع التقليدي . إن المواطنة أعظم أهمية بكثير في نظام الإنتاج الكبير ، إذا كنا نفنى بها المشاركة الذكية في الكل جانب العضو الفرد ، ولكن الوصول إلى المواطنة أشد صعوبة بكثير .

كذلك لا تقتصر الصعوبة على العامل اليدوي كما هو الاعتقاد في الغالب . فالطبقة المتوسطة الصناعية الجديدة — أى الفنيون والمهندسون والمثرفون والمحاسبون والإحصائيون ومدبرو الفروع ، وكلهم مسئولون ولكلهم موظفون وغاضعون للإدارة العليا — هذه الطبقة تجد من الصعب عليها ، شأنها شأن العامل اليدوي ، أن تجعل عملياتها تتكامل مع العمل الذي يقوم به الكل أى التظيم بأسره . وهذه الطبقة أسرع الطبقات نمواً في أى مجتمع صناعى حديث ، وهى — على ما سوف نرى — الطبقة الحاسمة في مثل هذا المجتمع . إن التطور الحتمى التاريخى ، كما نبدأ منذ خمس وعشرين عاما خلت أحد الأذكياء السوفيت لم يكن نحو انتصار البروليتاريا وإنما كان نحو انتصار طبقة السكرتيرية . إلا أن هذه الطبقة غريبة عن العمل الذى نقرم به ، شأنها في هذا شأن العمال الذين يقومون على رعاية الآلات .

هذا «التقص في الاتصال» - إن شئت استخدام مصطلح في الدلالة على ما هو قطعاً ليس بمشكلة فنية - كامن في الصناعة الحديثة ، وهو المشكلة المميزة لتنظيمها الاجتماعي . من المؤكد أنه لا يمكن حلها بالوسائل الميكانيكية ، أو الدعاية ، أو التوايا الطيبة أو الخطب - وخل عنك «خريطة التنظيم» أي تلك اللوحة السحرية من الأرقام والأشكال ، والتي ترسمها الإدارة الحديثة . إنها تتطلب مؤسسات جديدة . فبدأ الإنتاج الكبير لن يقوم أبداً مبدأً عملياً يقوم عليه النظام الاجتماعي ، إلا بإقامة «الاتصالات» . ولن يكون المتجمع الصناعي نفسه قادراً أبداً على القيام بوظيفته ، أو حتى على البقاء ، إذا لم يد في نظر أعضائه معقولاً - أي إذا لم ير الأعضاء العلاقة بين علمهم وغرضهم هم والنرض الذي يتوخاه مجتمعهم ونمطه .

## الفصل الثالث

### المشروع في المجتمع الجديد

كانت الآلة في نظر هنري فورد المنصر الجديد الهام من بين عناصر المجتمع الحديث . ولكن الواقع أن العامل الجديد ليس جهازاً أو نظاماً مؤسسية ، أي المشروع الكبير الحديث .

ففي كل بلد صناعي كبير برز للمشروع باعتباره المؤسسة الحاسمة فيه ، والمائلة له والتي يتكون منها ، إنه نفس المؤسسة سواء اتخذ صورة الشركة المملوكة ملكية خاصة ولها إدارتها المستقلة في الولايات المتحدة ، أو الهيئة الحكومية التي تتولى الصناعات المؤتممة في بريطانيا ، أو « الترتست » Trust السوفيتية في اقتصاد تلكه وتسيطر عليه الحكومة تماماً . وسواء نظم المجتمع في ظل الرأسمالية أو الاشتراكية أو الفاشية أو الشيوعية ، فالمشروع هو المؤسسة الرئيسية فيه ، له مظهر واحد ويواجه قرارات وصعاباً متشابهة .

والمشروع الصناعي مؤسسة لها استقلالها الذاتي .. وله قانونه ومنطقه في أداء عمله . وهو ليس من خلق الدولة ، ولا يقيم قوته على تفويض من قبل المصالحين فيه أو أي مالك آخر . إذ الواقع أن الانفصال بين السيطرة على المشروع وملكيتة يكاد يكون تاماً في كل مكان . ووظيفته في جوهرها تتجاوز سيطرة الدولة ، ولا تخضع إلى حد كبير حتى بأشد التقييدات راديكالية ، في النظام السياسي أو في المعتقدات السياسية . إنه أول مؤسسة عليا مستقلة ظهرت إلى الوجود في مجتمعنا خلال خمسينات عام ، وإن ظهوره ليعيد مشكلات تتعلق بالتنظيم السياسي والوحدة الوطنية ، أصبحت غير مألوقة لنا تماماً .

ويرغم أهمية المشروع وبروزة ، فهو ظاهرة جديدة جداً بحيث لا نملك له مصطلحاً يفي القبول العام أو يكون موضع الفهم بوجه عام . فالمشروع الكبير ، وإن كان وصفاً حرفياً ، شعار عاطفي تشتملته رائحة السخط والمرارة ، كما يستخدم ( ٤ - المجتمع الجديد )

دائماً من الناحية العملية في وصف المشروعات المملوكة ملكية خاصة ، وتطبيقه مثلاً على هيئة وادى التيسى أوميتة القسم البريطانية - وكلاماً كبير جداً - تطبيق يبدو تسميياً . واصطلاح « شركة » الذى استخدمته في كتابي الأخير<sup>(١)</sup> ، لا يمكن أن يفهم سوى أهل الولايات المتحدة ، وهو حتى هنا ذو معنى قانونى ضيق يستبعد مثلاً المشروع الاحتكارى الضخم الذى تتولاه لجنة الطاقة الذرية .

والواضح أيضاً أن اصطلاح « المشروع الصناعى » لا يمت على الرضا ، فهو ليس اصطلاحاً في الاستعمال العادى ، ولا يفهم منه في العادة أنه يشمل القابضة العالية التى تعد برغم هذا ( وعلى ما سترأه فيما بعد ) جزءاً من بليان المشروع . ولكنه أفضل اصطلاح متوافر لدينا حتى الآن ، ولذلك سوف نستخدمه برغم ما يشوبه من نقائص .

لنا نقتصر إلى اسم نطلقه على الظاهرة الجديدة لحسب ، وإنما نقتصر أيضاً إلى فهمها . إن كل شخص في بلد صناعى وبالتالي في الولايات المتحدة ، يأخذ المشروع قضية مسللة ويعتقد أنه على معرفة به . والواقع أن أحداً لم يلق نظرة طويلاً ، ولا يقول حله ودوره ، بل ولا تكاد تلقى له ذكراً في المؤلفات الضخمة التى تصالج أدواء صهرنا .

إنما لا تزال تفكر في المشكلات الأساسية مجتمع صناعى وتحدث عنها كأنها مشكلات يمكن حلها عن طريق تنميد النظام ، أى الصرح العلوى من التنظيم السياسى . غير أن المشكلات الحقيقية تكمن في داخل المشروع . ليس حل مشكلات النظام ، هو الذى يهيئ صرح المشروع ، بل على التقيض من هذا فعل مشكلات المشروع هو الذى يشكل النظام الذى سوف نميش في ظله .

ليس معنى هذا إلا وجود اختلاف حقيقى بين الابدولوجيات التى تتزوق

---

Concept of the Corporation ( New York: The John Day (1) Company , 1946 ) .

وأطلق على الطبعة الانجليزية اسم المشروع الكبير .



مشاركها العالم - وهي النظرية التي طلع بها المستر جيمس برنام في كتابه « الثورة الإلدارية » منذ عشر سنوات خلت ، بل بالعكس فعنا أن الاختلافات بهذا القدر من العظم والجسم لأنها في أساسها اختلافات حول تنظيم المؤسسة الجديدة . فالمشكلة التي تواجه عصرنا هي : على أي أساس من القيم والمعتقدات ، ولأي حل ، يجب أن نحل مشكلات المشروع ؟ إن مهمة الذين يعتقدون في قيم الغرب ويريدون الحفاظ عليها ، أن يبنوا المشروع على معتقدات مجتمع حرقية . وبينما الكثير من التحليل الذي نورد في هذا الكتاب للمشروع يمكن أن ينطبق كذلك على أمريكا التي يسودها النشاط الاقتصادي الحر ، أو بريطانيا الاشتراكية ، أو روسيا الشيوعية ، أو ألمانيا النازية ، فالمؤلف نفسه يؤمن إيماناً قاطعاً بأفوقيا بمجتمع حر ولذلك يحل أن يكون المشروع حكومة ذاتية محلية ، لا تبطله الحكومة المركزية ولا يعتمد عليها .

سوف نناق الحجة على أن المشروع الصناعي الكبير لا يمكن أن تكون له الأهمية الحاسمة التي أعزوها إليه ، لأنه يشكل أقلية عديدة . فبما أنه يمثل من ناحية الحكم قطاعاً صغيراً من الاقتصاد ، ومن المرجح أنه لا يسيطر في الولايات المتحدة بأكثر من ربع النشاط الاقتصادي الكلي . وحتى في روسيا حيث نظمت الزراعة - عموماً - على صورة مشروعات صناعية كبيرة ، فمن المحتمل أن أغلبية الناس يعيشون خارج نظام المشروع ، ولا يتأثرون به إلا قليلاً على ما يبدو .

ولكن عنصر الحكم ليس حاسماً أبداً في بيان اجتماعي - فهناك طرق كثيرة بين مدينة الإنسان ومجتمعات الحشرات الاجتماعية من قبيال النمل أو النحل . ولا نستطيع بطريق التحليل الاحصائي أن نكتشف ما يميز المجتمع الأمريكي عن الروسي - ويميز كليهما عن مجتمع الزولو<sup>(١)</sup> إن ما يكسب أي مجتمع جوهره وصورة ليس الكتلة السكونية ؛ ولكنه التخيم الدينامي ، وليس الحشد الكبير من الحقائق ولكنه الرمز الذي عن طريقه يجرى تنظيم هذه الحقائق في نمط اجتماعي .

(١) انظر ص ٦ من كتاب المؤلف « مفهوم الحركة » حيث تلى بحثاً في الموضوع .

وليس الشيء القالب ولا المتوسط ، ولكنه الشيء الذي يمثل هذا المجتمع . فالتعبير ، والمعتقدات ، والإشباع الاجتماعي ، وصورة المجتمع - وحتى المظاهر وأسلوب العيش - هي في نظر الأغلبية تعينها بالفعل المؤسسة التي تمثل مجتمعها الذي تعيش فيه ، مهما بدت هذه المؤسسة بعيدة عن الحياة اليومية لهذه الأغلبية . ولذلك ليس لنا أن نستثمر القلق لأن المشروع الكبير لا ينعّم سوى قطاع صغير من المجتمع والاقتصاد ، مادام في وسعنا أن نبين أنه ينعّض على مجتمعنا الصفة التي ينقسم بها .

ويتجلى الطابع الحاسم للمشروع في الدور الذي ينهض به في العملية الاقتصادية . إن أغلبية الناس لا يشتغلون لأى واحد من المشروعات الصناعية الكبرى ، ومع هذا يترقب معاشهم عليها بشكل مباشر . وبين أى تحليل لاقتصادنا أن المشروعات الكبيرة هي التي تحتل المراكز الاستراتيجية . فالمشروعات الصغيرة ، والهيئات المستقلة ، ورجال المين ، والفلاحون كذلك ، هؤلاء جميعا يكسبون عيشهم إلى حد كبير إما كوردين وإما كوزعين للمشروع الكبير .

والمشروع يبين السياسات الاقتصادية ويضع القرارات الاقتصادية . فعدد صغير من المشروعات الكبيرة يرسم نمط الأجور ، ويقرر الأجر السائد ، في الاقتصاد . قد تتصرف المشروعات الصغيرة عن هذا الأجر السائد ، وغالبا ماتتصرف ، ولكنه انحراف أى شيء يفرضه كل إنسان على ضوء المعيار الذي يضعه المشروع الكبير .

وينطبق الشيء نفسه على سياسة الائتمان ، وينطبق على القرارات المتعلقة بالإئناق الرأسمالي وبرايج التوسع الرأسمالي التي تحدّد في النهاية مستوى النشاط الاقتصادي والمالية . بل وينطبق على مزاج الاقتصاد ونظرة ، وطبقة ، وسمته ، وتفكيره .

وأظهرت الحرب الأخيرة زعامة المشروع الكبير التكنولوجية . إن أعظم توسع في التوظيف خلال الحرب حدث في المشروع الصغير . ولكن المشروع الكبير حلّ عبه التحول إلى الإنتاج الحربي ، فقام بالبحوث والأعمال الهندسية

وابتدع المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة، والعدد الجديدة، وخطط العمل، ووضع المستويات ونظم الإنتاج، كما كان يتلقى أيضاً طلبات التوريد ويحصل المخاطر. ودخلت المشروعات الصغيرة برصفاً مغايرين من الباطن، لتنفيذ عمل نظمه لها تماماً المشروع الكبير، كانت هذه الأخيرة تقوم أساساً بمبيعات الصنع والتوريد والتجميع. والمشروع الكبير هو الذي يحدد نط العلاقات بين الثقافة والإدارة، وهو الذي يستهدف الإشراف الحكومي والتنظيم الحكومي للصناعة، وهو الذي يضع أخيراً الخط الاجتماعي الذي يسود المصنع، لكن يسير عليه المجتمع بأسره.

أما أن التوسع الكبير في الأرباح خلال الرواج الذي أحضرت الحرب العالمية الثانية، حدث في المشروع الصغير، فأمر معروف ومشهور. إلا أنه حين شكلت في خريف عام ١٩٤٨ لجنة الكونغرس المشتركة للبحث فيها إذا كان الارتفاع في الأسعار قد تجاوز الحد الواجب، فإن كلا من رجال الصناعة الذين استمعت إليهم، وعدتهم واحد وعشرون رجلاً، كان يمثل مشروعات كبيرة، أصغره شأنًا يستخدم حوالى ستة آلاف عامل. ولم يرد ذكر أبداً للمشروع الصغير على السنة تمثل المقابات أو أى من الشهود الآخرين، كالاقتصاديين، أو موظفي الحكومة. كان كل منهم يفترض أن أرباح المشروع الصغير وإن كانت في الجملة أكبر بكثير منها في المشروعات الكبيرة، غير ذات تأثير حاسم في الاقتصاد.

### المشروع كمرآة للمجتمع:

والمشروع الصناعي الكبير هو أيضاً المؤسسة التي تمثل مجتمعاً صناعياً، وتعين فطرة الفرد إلى مجتمعه. فالرجل للوظف في حانوت صغير، وحتى الرجل الذي يعمل في غزن يبيع السيجار القائم على ناصية الشارع، والذي يدور في الظاهر بعيداً جداً عن عالم المشروع الكبير، لا يزال يحكم على المجتمع بالقصر الذي تتحقق به وعود الأخير ومعتقداته الأساسية في المشروع الكبير. إنه لا يعتبر غزونه هو نموذجاً، ولكنه يعتبر شركة الولايات المتحدة الصلب نموذجاً

لهذا المجتمع . قد تكون علاقاته برب العمل متنازة ، إلا أنه يرى علاقات العمل هزيلة ، وينظر إلى العامل على أنه موضع الاستغلال إذا كانت العلاقات بين المشروع الكبير وعمله سيئة أو مسممة . وسوف يعتبر أن المجتمع الذي يعيش فيه يهيئ مستوى عاليا من العيش إذا كان المستخدم في المشروع الكبير ينعم بمستوى عال . وسوف يعتقد أن هذا المجتمع أنجز ما وعد به من تكافؤ القمص إذا أتاح المشروع فرصا وافية للتقدم . وبعبارة أخرى فالمشروع الكبير نظام تمثيلي ، لأن الناس في مجتمع صناعي يتقبلونه بصفته هذه .

قد يكون هذا ضرباً من الخداع البصري ، فالمشروع الصناعي الكبير — كجنرال موتورز مثلا أو شركة الولايات المتحدة للصلب — أكثر وضوحا للعيان من متجر السجائر عند ناصية الطريق . ولكن المشروع الكبير تمثيلي أيضاً بطريقة أخرى ، ذلك أنه يمثل بالفعل المبدأ الجديد النظم لمجتمع صناعي في أنقى صورده وأشدها وضوحا . فكما أن البلور في الحزاة الخاصة بالعماد لا يمثل في صورة كاملة سوى المبدأ الذي يميل المعدن دائما إلى اتباعه أيا كان الشكل الذي يوجد به ، كذلك لا يبرز المشروع ، ولا يبين للعيان ، ولا يحقق سوى الصرح البلوري الذي هو ، وإن كان غائفاً وتحقق بصورة ناقصة ، فإنه المبدأ الذي يقوم عليه تنظيم مجتمعنا بأسره . وباستخدام استعارة أخرى نقول ان المشروع هو المرأة التي تنظر إليها عندما نريد أن نرى أنفسنا .

وكمثال بوضوح ما أقول أستخدم الولاية التي أعيش فيها وهي فرمونت ، وهي ولاية قليلة السكان ، وفقيرة ، وليس فيها مدينة ذات شأن . ولا وجود بالكلية للصناعة الكبيرة ، فتسعة من المصانع العشرة يستخدم الواحد منها أقل من خمسين عاملا ، والشركات التي تستخدم الواحدة منها أكثر من ألف عامل تعد على أصابع اليدين . والكثير من الصناعة — وبخاصة صناعة الخشب التي تعد أكبر رب عمل — هي الأخرى حديثة تنتج سلعا ليس لها سوق تكفي لاجتذاب أحد كبار الصناعة في مكان آخر . في هذه الولاية يقوم مكتب البحوث الصناعية الذي أنشأه الدولة وتموله الصناعة ، بإدخال مايسير عليه المشروع

الكبير من أساليب الإنتاج والتسويق ومبادئ التنظيم ، في الوحدات الصغيرة جداً .

واضح أن هذه الأساليب والمبادئ لا يمكن أن تستعمل في المشروع الصغير إلا إلى مدى محدود جداً ، لأنه لا يستطيع أن يجد فيه المبدأ للنظم بالمشروع الكبير إلا بصورة تقريبية ، ولا يمكن أن يحقق هذا أبداً في صورته الواضحة الخالصة . غير أن مكتب البحوث الصناعية أدخل بنجاح « خط الإنتاج » في ورشة للتجارة تضم خمسة عمال ، كما استعمل في مصنع للآلات يضم أربعين عاملاً ، دراسات لقياس حركة الزمن ، وتكتيكات التصميم المعلى للصنع وخط التجميع . ليس المهم أن هذه المفاهيم والتكتيكات الخاصة بالإنتاج الكبير يمكن تطبيقها على الإنتاج الصغير الذي لا يسير وفق مستويات قياسية ، في هذه الوحدات الصغيرة ؛ إذ الواقع أن تطبيقها محدود إلى أكبر حد . المهم أنه حتى الاستخدام الأول أسفر عن نتائج جوهرية جداً ، فزاد إنتاج العمال بنسبة الخمس ، وخفض بالتكاليف وقلل من الفقد بنفس النسبة تقريباً . وهكذا يتناسب التحسن في كفاية وإنتاجية المشروع الصغير وقدرته على البقاء ، تناسباً مباشراً مع قدرته على محاكاة المشروع الكبير وبنيان المشروع الكبير وتنظيمه ومبادئه . هذه جميعاً أصبحت المعيار الذي يجب أن تقاس به نفسها حتى الورشة الصغيرة التي تضم خمسة من العاملين فيها . ولو استخدمنا الاصطلاح الميتافيزيقي قلنا إن المشروع الكبير هو « الانتيليكسيا » entelechy ؛ أي التحقيق التام للبدا الباطني الكامن الذي يقوم عليه شكل المجتمع الذي نميش فيه وبقياه .

بل ولعل توضيحاً أفضل للأمر يزودنا به تطور مزودة الأسرة في فيرمونت . ففلاح فيرمونت بملكته الصغيرة ، ورتبه الصغيرة الفقيرة . وموسم الفواكه القصير جداً ، قد تخصص في منتجات الألبان منذ جعلت حربة السكك الحديدية المزودة بالثلاجة ، نقل اللبن عبر مسافات طويلة ، في جزر لا لامكان . وخلال السنوات العشرين الأخيرة شهد طابع تخصصه تغييراً بعيد النور . فبينما كان يتخصص من قبل في منتج واحد ، يمكن القول الآن - وقدر

يسير من اللبائنة - إنه يتخصص في عملية - لم يعد يزرع حاجته من العلف ، ولم يعد في حالات كثيرة يربي المجلول اللازمة له ، فهو يشتري الأبقار من يربونها ويغذيها بالعلف الذي يزرع في الغرب الأوسط والجنوب . ولم يعد أيضاً يصنع اللبن ، وإنما يسل اللبن الحام إلى معمل الزبد والجبن فيقوم بإعداده ويدفع به إلى موزع . إن توزيع مثل هذا المنتج الذي يبدو بهذه البساطة ، عمل بالغ التعقيد ، ومنظم وفق مبادئ الإنتاج الكبير كتقسيم العمليات إلى العمليات البسيطة للمكونة لها ، وتسيير المواد وأعمال التجميع الفرعية في وقت واحد ، أو قابلية الأجزاء للمكونة للعملية للتبادل فيما بينهما . والفلاح لا يصنع حاجته من الزبد ، فالزبد الذي يشتريه يرد إليه من وسكوتسن أو أيوا اللتين تبعدان عنه ألفاً وخمسة مایل . بل وأحياناً لا يكون احتفاظه باللبن الذي ينتجه كي يستهلكه هو ، عملاً اقتصادياً ، ويكون أرخص له لو اشتراه من للتجر .

من حيث المظهر الخارجى يبدو أن ما حدث من التغير يسير . والواقع أن فلاح فيرمونت للشتغل بصناعة مستخرجات الألبان ، أو زارع النرة التي تتغذى بها الخنازير في أيوا ، أو زارع القمح في مينيسوتا ، أو زارع الموالخ في كاليفورنيا - أصبح حلقة في خط تجميع زراعى . قد يصعب القول بأنها « إدارة » من وأين توجد ، ولكن أموره تدار له بالتأكد . فالطرق التي يتبعها ، والسياسات التي ينتهجها ، وإلى حد كبير جداً حتى العمليات الفعلية التي يقوم بها ، يرسمها له تنظيم ليس له عليه إلا سلطان ضئيل جداً ، حتى ولو كانت جميعه تعاونية . إن حرية التصرف الوحيدة التي ينعم بها هي أن « يضرب عن إنتاج اللبن » ( ونفس المصطلح دلالة ومغزاه ) . لقد أصبحت علاقة الفلاح بالاقتصاد والمجتمع بعيدة بدرجة متزايدة ، كما يزداد تعقدها أيضاً . أصبح التكامل بالنسبة إليه مشكلة مثلاً هو مشكلة بالنسبة إلى العامل في المصنع القائم على الإنتاج الكبير . ويكاد يكون كالشخص الذي يعمل في خط تجميع السيارات ، من حيث حاجته إلى أن يفهم ما يؤديه من العمل وأن يفهم السبب فيه ، ويجد من الصعب عليه تحريماً أن يكون فكرة عن الكل ، شاع في هذا شأن الظلم غير المحافى في فيرديت .

المشروع الكبير هو الرمز الحقيقي القابل على نظامنا الاجتماعي ، وحتى الذين يدون في ظاهر الأمر أنهم ليسوا واقعيين تحت تأثيره المباشر ، ينظرون إلى نظامه الداخلي ومشكلاته الداخلية باعتباره النظام المميز للمجتمع الصناعي والمشكلات الملحة في هذا المجتمع . وهو أيضاً المكان الذي تصبح فيه المبادئ الحقيقية التي يقوم عليها نظامنا الاجتماعي ظاهرة ومرئية بشكل واضح ، لاسيما ان مشكلات مجتمعنا الصناعي لا يحاط بها إلا في للمشروع الصناعي وحده . وهكذا فالبيان الذي نقيمه في للمشروع الصناعي ، والحلول التي نصل إليها - أو نغشق في الوصول إليها - لمشكلاته ، تقرر ببيان المجتمع الصناعي وحلوله جميعاً .

### انفصال السيطرة عن الملكية :

ويتخذ المشروع في جوهره نفس الصورة في كل مجتمع صناعي أياً كان تنظيمه ، وبذا فهو المؤسسة المرتبة والمحكمة . للمشروع الصناعي ينشأ من احتياجات الحياة الصناعية ولا ينشأ من المعتقدات أو المبادئ السائدة وراء التنظيم السياسي .

وثمة عرض من أعراض الاستقلال الذاتي الذي ينعم به للمشروع ؛ ذلك هو الأسلوب الذي يعرف في هذا البلد بأنه « انفصال السيطرة عن الملكية » . فإذا تجاوزنا عن استثمارات قليلة ، فإن أصحاب الأسهم لم تعد لهم سيطرة على جميع المشروعات الكبيرة جداً في هذه البلاد . إن صاحب السهم لا يبدى اهتماماً بالسيطرة على ما يعتبر « مشروعه » ؛ ولا هو قادر على ممارسة هذه السيطرة . وحتى في تلك القلة من الشركات الكبيرة التي لا تزال الملكية فيها مركزة ، نجد السيطرة الفعلية تزداد ممارستها من جانب إدارات مختصة .

إن للملاك القانونيين ممثلون في مجلس الإدارة ، ولكن يتعامل شيئاً فشيئاً الدور الذي يقومون به في إدارة المشروع ، وتعتبرهم الإدارة « دخلاء » وتفر من أي « تدخل » من جانبهم .

ومن خير الأمثلة التي توضح هذا الأمر ، المثال الذي تعرضه أولى الشركات

الكيميائية بأمرىكا ، وهى شركة ديونوت دى نيمور . لقد ظلت السيطرة على رأس المال ثابتة دائما فى أيدي الأسرة التى أسستها ، وتجرى ممارستها عن طريق احتكار عائلتي - وللى عشرين علما خلت كانت الادارة ثابتة أيضا فى أيدي الأسرة ، ولكن منذ ذلك الحين راحت المناصب الادارية الرئيسية تنتقل باطراد لى أيدي عشرين شقوا طريقهم من بين الصفوف ، ولم يجر الاقلاء إلا على أسطورة سيطرة الأسرة ؛ وذلك أن كلا من المديرين المحترفين الذين يقومون بإدارة الشركة فعلا ، أصبح « بالتبني » من أفراد الأسرة عن طريق الزواج بإحدى بنات ديونوت ، وهو الزواج الذى يأتى فى أعقاب انخراطه فى سلك المجموعة التى تحتل مراكز القمة ، وليس قبل هذا <sup>(١)</sup> . وبينما حالت هذه الحيلة دون أن تفلت سلطة الادارة كلية من أيدي الأسرة ، فإنها تبين أيضا أن المشروع الكبير لا يستطيع الاستغناء عن المدير المحترف من الخارج ، حتى حيث يكون الملاك مجموعة عائلية على صلة وثيقة بعضهم ببعض بصورة غير عادية ، ووفرة العدد بصورة غير عادية ، وقادرة بصورة غير عادية ، ولها سجل طويل وناجح لى درجة عالية ، فى الادارة على أيدي الأسرة .

وشبهه جداً بهذا كان التطور فى صناعة الصلب الألمانية التى كانت تسيطر عليها كذلك « أسرة » ، وذلك فى العشرين عاما الواقعة بين الحربين العالميتين الأولى والثانية . وإذا كانت الصناعة فى الأصل من خلف عملاق ( يتكون ) Itcon فرد ، لهذا كانت كل شركة صلب ألمانية تحت السيطرة الراسخة لأسرة واحدة . وعندما فرض على أكبر هذه الشركات العائلية أن يتدمج فى شركة الصلب الموحدة الألمانية خلال أواسط العشرينيات ، احتفظت الأسر المؤسسة بالسيطرة على رأس المال ، وبالرغبة فى إدارة الشركات . ولكن بينما ازداد آل تيسن وكروب وكلوكز وأضراهم ثراء ، وبينما دفعوا من مكاتهم الاجتماعية

(١) ونتيجة لهذا وجدت وزارة العدل فى القضية المرفوعة ضد الشركات الموحدة عام ١٩٤٩ أن من الضرورى أن تطلب تحريم تملك جميع آل ديونوت وأصهارهم جميعا لأسهم جنرال موتورز .



سواء في ظل الجمهورية وفي ظل حكم هتلر ، إلا أنهم فقدوا باطراد سيطرتهم على الإدارة التي انتقلت إلى « الأيدي الأجنبية » أي إلى المديرين المحترفين . هذا ، وإن دعتهم وحيرتهم البالغتين لإذاعوا هذا التطور ، لتبرزان بقوة في كتاب فريز تيسن عن علاقاته بهتلر . وحدث الشيء نفسه خلال الفترة ذاتها في أكبر شركة كياوية في بريطانيا وهي شركة الكياويات الإمبراطورية ، مثلما حدث أيضا في صناعة الصلب البريطانية .

وكان الاعتقاد الشائع في هذا البلد أن « انفصال السيطرة عن الملكية ، شيء غير مرغوب فيه وغير طبيعي . لاشك أنه يثير مشكلات خطيرة ، وإن كانت المشكلة التي كانت موضع النقاش على الوجه الأعم ، وهي مشكلة « شرعية » سلطة الإدارة بما لعلقة لها فعلا بالانفصال ، وإنما تنشأ بنفس الصورة تماما حيث لازال الإدارة في مشروع كبير قائمة على الملكية . ولكن الانفصال ليس طبيعيا فحسب ، ولكنه أيضا من صالح المجتمع ، إذ يعبر في وضوح عن الفكرة التي نذهب إلى أن المشروع لا يمكن ولا ينبغي أن يدار لمصلحة أية جماعة واحدة سواء أكانت السامحين أم العمال أم المستهلكين ، وإنما يدار لمصلحة المجتمع أي لصالح الأداء الاقتصادي على ماسوف نرى فيما بعد . فبغير الانفصال لن نستطيع أن نعمل أو نفض للمشكلات السياسية والاجتماعية الأساسية في مجتمع صناعي -

سوف يؤكد الماركسي أن انفصال السيطرة عن الملكية لا يمكن أن يقع إلا في بلد رأسمالي . أجل ، إنه يفسره على أنه عرض من أعراض تحلل الرأسمالية الباطني . ولكن نفس العملية بالضغط بواصل سيرها معها يكن الذي يملك الحق القانوني في الملكية . وأوضح الأمثلة عن الإدارة المستقلة استقلال داخليا في بريطانيا ، فلما في المشروعات المؤتمنة لأنها بالضغط أكبر المشروعات في البلد . ففي السنوات القلائل التي انقضت على قيام هيبة الفهم البريطانية وهيبة النقل

البريطانية ، أثبتت الإدارة في كل منهما أنها مستقلة تماماً عن سيطرة مالكيها القانوني وهو الدولة ، شأنها شأن استغلال الإدارة في الشركة الأمريكية الكبيرة للملكة ملكية خاصة ، عن سيطرة أصحاب رأس المال . فسياسات الميسين وقراراتهما وأسلوبهما في أداء العمليات ، كل هذا أصبح « موجهاً صوب المشروع » ، أى إنهما تصرفان كما تصرف الإدارات .

وحدث الشيء ذاته في روسيا ، مما يدل عليه ظهور الجناحة القائمة بالإدارة بوصفها مركزاً منظماً كبيراً للسلطة في السياسة الروسية ، جنباً إلى جنب مع الحزب الشيوعي .

### المجتمع الصناعي مجتمع تعددى :

والمشروع مؤسسة مستقلة استقلالاً ذاتياً ، فلا يستمد قوته ووظيفته من دوافع مالكيه أيا كانوا ، أو من أغراضهم أو حقوقهم ، كما لا يستمد بنيانه وأهدافه وأغراضه من التنظيم السياسى أو القانونى للمجتمع . إن له « طبيعة » خاصة به ، ويتبع القوانين التى استدعت وجوده . إن مشروع اليوم يعتبر من الوجهة التاريخية خلفاً لشركة الأمس ، وهو من الناحية القانونية من خلق الدولة ولا يعدو أن يكون خرافة قانونية . غير أنه يعتبر من حيث طبيعته ووظيفته ، طرازاً خاصاً قائماً بذاته .

لا يعنى هذا أنه يستحيل على الدولة أن تمارس أية رقابة على المشروع . كذلك ليس من الضروري أن يهوى المجتمع الصناعى إلى إضطاع صناعى تنقل فيه السلطة الفعالة إلى المشروع ، وتنبط الدولة إلى مرتبة رئيس صورى لا يحظى إلا بالمقام الأجوف . فعلى العكس من هذا ؛ يتطلب المجتمع الصناعى حكومة مركزية قوية جداً وقادرة جداً . ولا يقف المشروع على قدم المساواة مع الحكومة المركزية بالدولة ، ولا بد من الحد من قوة كلتا الإدارات والثقابة وتنظيم سلوكهما . ولا بد من اصطناع الحذر الشديد حتى لا ينتصب المشروع الاقتصادى الكبير أو تنتصب الثقابة الكبيرة ، مقر السيادة ، وحتى يظلّا خاضعين كما يجب ، للسياسة

## القومية والرقابية القومية .

لكن يتعين أن تنظم الدولة وينظم المشروع كلاهما ، على نفس المعتقدات والمبادئ الأساسية . فليس في استطاع مجتمع صناعي البقاء إذا تعارضت المعتقدات والقيم الاجتماعية التي يستجيب لها المشروع ، مع المعتقدات والقيم التي يعتقها المجتمع ، لأن مثل هذا الصدام يسبب احتكاكا وصراعا دائمين . فالمواطن يطالب المؤسسة التمثيلية بأن تسجى بالدرجة الكافية الوعود التي يرتكز عليها المجتمع . والمجتمع يفقد مقبولته ونماسكه إذا أنكر المشروع المعتقدات الاجتماعية . أو أخفق في تطبيقها تطبيقا وافيا . فإما أن تصبح المعتقدات نفسها وقد خلت من معناها ، وإما أن يفشل المجتمع ويفقد ولاء مواطنيه .

ولكن المجتمع أيضاً يجب أن ينظم بحيث يستطيع المشروع أن ينهض بواجبه ومهمته . فبطبيعة الحال يجب أن تركز السياسة الاقتصادية والرقابة السياسية دائماً على الخير المشترك ، ولكن إذا تعين إنكار متطلبات المشروع الأساسية ، في سبيل الخير المشترك ، لأصبح المجتمع مفشقا على نفسه ، ولن نستطيع الإبقاء على مجتمع حر وناجح في أداء عمله إذا أخفقنا في أى من المهمتين .

قد يكون ظهور المشروع الصناعي بشيراً بقلب أساسى للاتجاه الذى ساد في التاريخ القريب منذ انبهار نظام المصور الوسطى . إن الدولة الدكتاتورية في أيامنا هذه تدل على التردى في السخافة — الاجرامية ، الشريرة والمنحرفة — التي يتم بها الاتجاه نحو الدولة بوصفها المركز الوحيد والبؤرة الوحيدة والسلطة الوحيدة ؛ ذلك الاتجاه الذى بدأ في القرن الخامس عشر . ومن الحق أن المشروع هو أوله مؤسسة ذات استقلال ذاتي ظهرت منذ ذلك الحين . إن الحزب السياسى الحديث والجيش الحديث كليهما مؤسستان من مؤسسات العالم الحديث ، ومؤسستان على درجة عالية من الأهمية . ولكنهما من خلق الدولة وجزء منها — حتى ولو كان الحزب قد نشأ كطفل غير شرعى وغير مرغوب فيه ، حاول الوالد إجهاضه قبل أن يولد . لكن المشروع مستقل عن الدولة من حيث نشأته

فضلا عن وظيفته . إنه جهاز من أجهزة المجتمع ، بدلا من أن يكون جهازاً من أجهزة الدولة .

وهكذا تكون مشكلات المجتمع الصناعي مشكلات في تنظيم تمدنى . ليست في مجتمعا قوة محركة أصلية واحدة ، وإنما هناك قوتان على الأقل ، هما الدولة والمشروع ، وعليهما أن يعيشا في تانسق وإلا فلن يعيشا على الإطلاق .

## الفصل الثالث

### تشريع المشروع

هذه المؤسسة الجديدة ، أى المشروع الصناعى ، تبدو فى نواح كبرى ثلاث :

(١) الناحية المادية منها بمعنى أن المشروع بالضرورة كبير .

(٢) تأثيرها فى البنيان الاجتماعى للجممع ، فالمشروع قد أوجد طبقتين جديدتين - مجموعة حاكمة من المديرين التنفيذيين الصناعيين والقادة التقنيين ، وطبقة وسطى صناعية جديدة من الفنيين ورجال المهن ومقضى العمال والمحاسبين والمديرين المتوسطين الخ ، وهى طبقة تتمتع بقوة بالغة ومكانة اجتماعية عالية ، ومع هذا فهى موضع الاستخدام وفى حالة تبعية وخضوع .

(٣) الوظائف التى تضطلع بها ، فهى فى نفس الوقت الواحد مؤسسة اقتصادية ، ومؤسسة للحكم ومؤسسة اجتماعية .

وكانت « لجنة الكبر » موضوعاً مألوفاً فى المناقشات السياسية التى دارت بأمرىكا طيلة خمسين عاماً أو نحو ذلك . أما أن الكبر ليس ضرورياً أو مؤدياً إلى الكفاية - وبه أن يكون مرغوباً فيه - فقد كان حجة قياسية .

من المؤكد أن ثمة قيوداً عديدة على حجم المشروع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ، ولكن « المشروع الصغير » الذى يعتبره أعداء الكبر اليوم مثله الأعلى هو بالفعل مشروع كبير جداً إذا قيس بأى مستوى سابق . لم تعد المسألة هى : هل نحن بحاجة إلى المشروع الكبير أو الصغير ؟ ولكنها مسألة تتعلق بمدى كبر المشروع قبل أن يتجاوز فى كبره الحد الواجب .

إن التحول فى استخدامنا اصطلاح « المشروع الكبير » تعقيب يلفت النظر على تأثير ثورة الإنتاج الكبير . فند خمسين أو ستين سنة خلت كان « المشروع الكبير » أو « الاضطبوط » وحدة تستخدم ما بين ألفين وخمسة آلاف من العمال وكان « المشروع الصغير » ورشة يملكها ويديرها رجل أو اثنان ، وتستخدم مائة عامل أو أقل . واليوم نجد « المشروع الصغير » فى الصناعات الأمريكية الهامة

مشروعاً يستلزم ما بين خمسة آلاف وعشرة آلاف عامل وتولاه مجموعة من القاطنين بالإدارة يبلغ عددها المائتين لئلا نستطيع اليوم الحديث إلا عن درجات الكبر، إذ لا سبيل في مجتمع صناعي للعودة إلى المشروع الذي يتناسب مع حجم الأسرة، إن المشروع الصناعي يمثل بالضرورة تركيزاً كبيراً للسلطة والاستثمارات الرأسمالية والناس.

ونفس التغيير في الحجم حدث في النقابة المالية - فالنقابة الصناعية على الصعيد القري اليوم هي بالنسبة إلى «الرابطة» التي كانت تضم الحرفيين الحاذقين منذ خمسة وسبعين عاماً أو مائة عام خلت، كالتركة الكبيرة بالقياس إلى الورشة في العصر الفيكتوري. وحتى الوحدة المحلية التابعة للنقابة الكبيرة تكون كبيرة جداً في حالات كثيرة، فنقابة فورد لعمال السيارات المتحدين، بأعضائها البالغ عددهم ٦٥٠٠٠ شوه فريد، شأنها شأن مصنع فورد حيث يشتغل هؤلاء العمال جميعاً ولكنها في صورتها المتطرفة تمثل الخط.

دعونا أكبر المشروع بالناحية المادية منه، ولكن التغيير كان من العظم بحيث أصبح تغييراً في الكيف حيث أثره في كلا المشروع والمجتمع. إنه أشبه بالتغيير من ذرة الرمل إلى كوم الرمال الذي هو شيء مختلف اختلافاً كلياً وإن كان مكوناً من ذرات.

وكبر المشروع والنقابة يخلق مشكلات تتعلق بالرقابة الاجتماعية، لم يكن لها وجود من قبل أبداً. وما يقاس به ما تنصف به هذه المشكلات من جدة وتعقيد الصراع من أجل التوفيق بين المفهوم القديم للاحتكار يتركزه على العمل المتعدد بقصد قيد التجارة، وبين الموقف الجديد الذي يتم فيه مجرد الكبر - دون أن يكون مصحوباً بأي تصرف احتكاري أو أية نية احتكارية - بأنه يسبب جميع الآثار الناتجة عن التسلط على السوق. فكبر الوحدة ومقدار رأس المال الذي يتطلبه الإنتاج على نحو فعال في ظل الظروف الصناعية الحديثة، يقللان مركز مشكلة الاحتكار من المجال الاقتصادي إلى المجال الاجتماعي: المشكلة الآن هي مشكلة دخول الفرد، أو المشروع الصغير، أو الجديد المهد، إلى ميدان الصناعة

وليس مشكلة ارتفاع الأمان أو انخفاض الإنتاج .

وتفسد الكبر الذي يصف به المشروع الحديث يجعل استقراره والحفاظه عليه موضع اهتمام من قبل المجتمع . فلا يمكن السماح للمشروع الكبير بالانحياز بسبب فساد الأثر التاجم من مثل هذا الانحياز على استقرار المجتمع الاقتصادي على صورة بطالة ، وهزة مالية ، وتحطم مسالك التجارة المستقرة . كذلك تكون عادية الحسارة التي تحيق بالمجتمع إذا تفتت موارد المشروع الكبير ، فالآلات والمصانع والتظيم البشرى لا يمكن أن تكون متجة إلا إذا اجتمعت معاً ، أما إذا تفرقت فإنها تفقد الكثير من إنتاجيتها إن لم تفقدها كلها . فالإمبراطوريات الصناعية الكبيرة التي تهاوت خلال الكساد الكبير ، كإمبراطوريات إنسول وكروجر مثلاً ، كان لابد من الإبقاء عليها - عن طريق الإفلاس - بصورة لم تتغير تغييراً أساسياً وإن سبق بناؤها أولاً على أساس غير متين والتغيرات التي أدخلت على قوانين الإفلاس في كل بلد صناعى كبير خلال السنوات العشرين الأخيرة ، جعلت الأولوية للإبقاء على « المؤسسة الناجية » ، أى للإبقاء على تنظيم الموارد الميكانيكية والبشرية ، على مطالب أية جماعة ، سواء كانت من الماشين أو العمال أو حملة الأسهم والسندات .

وفيما يتعلق بالبنيان الداخلى للمشروع ، أحدث الكبر تنبيلات نوعية عميقة خيجب أن تكون للمشروع إدارة مسئولة أمامه بدلاً من أن تكون مسئولة أمام أية جماعة ، سواء هي الملاك أو العمال أو المستهلكون ؛ ولعل ظهور الإدارة « المحترقة » خير برهان على أن المشروع يعتبر مؤسسة . فتظيم الإدارة ، وأدائها السلم لها ، واختيار المديرين التنفيذيين من ذوى الأهلية وتمييزهم وتدريبهم ودمجهم الإدارة ونفسيها - هذه كلها صارت مشكلات كبرى يهتم بها المجتمع قدر اهتمام للمشروع نفسه بها .

وكذلك يمارس الزعيم في رعاية كبيرة وظائف متصل بالإدارة ، إن مسئولية هي أساساً أمام القابة بدلاً من أن تكون أمام أعضائها ، ويهتم المجتمع بقدرته للزعيم التقاوى على الإضطلاع بواجباته ، قدر اهتمامه بمشكلة الإدارة الناجية .

( ٤ - المجتمع الجديد )

وأحدث الكبر أيضاً تغييراً بنيد الفور في العلاقة بين المشروع والعاملين فيه، فأصبحت أصلاً علاقة سياسية واجتماعية. بعد أن كان يطلب عليها الطابع الاقتصادي. وكى يقضى للإطالة النهوض بمسئوليتها عن المشروع، تعين أن يكون لها سلطان الحكم على جميع أعضائه.

### الطبقات الجديدة :

وغير ظهور المشروع تغييراً جذرياً من نط المجتمع بأن خلق طبقتين جديدتين : المجموعة الحاكمة الجديدة التى تتكون من المديرين التنفيذيين والقادة التقنيين ، والطبقة الوسطى الجديدة ، وكلتاها لم يكن لها وجود منذ ستين أو سبعين عاماً خلت .

ليست الطبقة الحاكمة بالكبيرة جداً من الناحية العددية ، وإن جاز أنها أكبر عدداً من أية جماعة حاكمة سابقة في التاريخ ، ولكنها فى مثل قوة الأخيرة كما أنها ظاهرة تميز مجتمعنا بمثل ما كانت أية طبقة حاكمة من قبل تمثل المجتمع . غير أن ظهور الطبقة الوسطى الجديدة هو الذى قد يصبح التطور الاجتماعى الحاسم فى مجتمع الإنتاج الكبير . هذه المجموعة كانت أسرع من غيرها نمواً ، وسوف تواصل النمو السريع . فى الولايات المتحدة مثلاً ، كانت الطبقة الوسطى المستخدمة تمثل أقل من عشرة فى المائة من الفريق العامل من السكان فى إحصاء عام ١٨٨٠ ، فإ إن حل عام ١٩٤٠ حتى تجاوزت نسبتها خمسة وعشرين فى المائة . ومن المحتمل أن تبلغ الثلث فى إحصاء عام ١٩٥٠ . وعلى أساس الأرقام المطلقة فهذا يعنى ارتفاعاً من خمسة ملايين ، من الرجال وأسرهم إلى خمسة وأربعين أو خمسين مليوناً .

وفى هذه الأثناء فقدت جميع الطبقات الأعرق منها الأرض التى كانت تحف عليها . فتورة الإنتاج الكبير آتت التضاد على قوة ومركز الارستقراطية من ملاك الأرض فى ظل « النظام القديم » *ancien régime* الذى بدأ منذ مائتى عام مضت ، ولكنها أيضاً أزلت الجماعات الحاكمة بالمجتمع البورجوازي نفسه من فوق عروشها ، وهى التجار ورجال المصارف والبنكاليون ، الأمر الذى



يزموا إليه التدهور البطيء، ولكنه معزود، في الأوليغاركيات الكبيرة من التجار مثل «السبي» في لندن، و«دول ستريت» في نيويورك و«ستيت ستريت» في بوسطن الخ... وحيث كان الحرج اللامع في مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد يطبع منذ عشرين عاما خلت في وظيفة في أحد يوت سامرة بورصة الأوراق المالية في نيويورك، فانه الآن يسعى وراء العمل في شركة للصلب أو البترول أو السيارات. ليس معنى هذا أن الامتحان أصبح أقل أهمية من الطاقة الصناعية على الإنتاج لحسب، بل إن القوى التقدمية القديمة فقدت السيطرة على التقدم والامتحان وهو تحول يشهد به انتقال المراكز المالية الرئيسية من دول ستريت إلى الوكالات الحكومية في واشنطن، ومن السبي إلى الخزنة البريطانية.

من الناحية الاقتصادية كان تأميم بنك إنجلترا غير ذي أهمية، ولا يزيد على كونه انخامة مؤدبة لشعار شعبي، وإن كان عتقا بشكل عجز، كان حرب العمال يتمسك به. فقبل ذلك بزمن طويل كانت البنوك بما فيها بنك إنجلترا قد أصبحت خاضعة تماما للحكومة إلى حد أنها لم تزد إلا قليلا على كونها خزانة للسندات الحكومية. والمجال صغير جدا في اقتصاد صناعي أمام المصرفية الدولية، وحركات رأس المال الدولية، والتجارة الدولية في السلع والتي كانت قوة مركز المجموعات الحاكمة «الرأسمالية» تتركز عليها أصلا - في لندن، وفي نيويورك وفي بوسطن، وفي أمستردام وباريس وبرلين وفرانكفورت وفيينا. ولكن تأميم بنك إنجلترا كرمز سياسي كان ذا أهمية كبرى - وكذلك كان تحويل بيت مورجان بطريقته هو، إلى بنك ودائع منفصل كلية عن أعمال الأوراق المالية، هذان الحدان كانا علامة على اختفاء «الرأسمالية المالية».

وكذلك تضاعفت أهمية الطبقة الوسطى القديمة. فقد سبغين عاما مضت كانت هذه الطبقة القديمة التي تنتمي إلى ما قبل العصر الصناعي، والمكونة من رجال الأعمال المستقلين والصغار ومن رجال الحرف المستقلين وأسر الفلاحين، الطبقة الوسطى الوحيدة الموجودة فعلا، وكانت السبيل الرئيسية للارتفاع الاجتماعي. هذه الطبقة لم تنقص من الناحية العددية، ولكن تضاعفت أهميتها النسبية بشدة

حيث هبطت نسبتها المئوية إلى مجموع سكان الولايات المتحدة من سبعة وثلاثين في المائة في عام ١٨٨٠ ، إلى ثمانية عشر في المائة عام ١٩٤٠ ، ومنذ ذلك أسرع هذا الاتجاه النزول . وبهذا لم تعد الطريق الوحيد ، أو حتى الرئيسي للارتقاء الاجتماعي . فالشبان الذين تخرجوا في الكليات الأمريكية في عام ١٩٤٩ علقوا آمالهم بدرجة طاغية على أن يشقوا طريقهم في الإدارة . وفي حالات كثيرة جداً أصبح رجل الأعمال الصغير المستقل إسمياً جزءاً من صرح المشروع ، في كل شيء عدا الاسم . فالشخص « المستقل » الذي لا يبيع سوى البزير الذي تنتجه شركة بسعر حددته وفي محلة بزين أقامتها ، أو « المستقل » الذي لا يبيع سوى سيارات شركة حددت أثمانها وعلى أساس رخصة للشركة لها حرية تقضها ، هماً ثانياً فقط ، ومثالان ليسا ببعيدين عنا جداً .

غير أن أهم ظاهرة على المدى الطويل ، هي أن الطبقة العاملة الصناعية - ذلك المولود الأول للثورة الصناعية - تجاوزت ذروتها من الناحية العددية المطلقة ومن حيث وزنها النسبي . كانت تمثل في هذا البلد في عام ١٩٤٠ نفس نسبتها إلى مجموع السكان تقريباً التي كانت عليها قبل سبعين عاماً ، أي أقل من أربعين في المائة ، وتشير الدلائل كلها إلى أن النسبة سوف تهبط في المستقبل إن لم تكن قد هبطت الآن . ونسبة العمال اليدويين أصغر بكثير في الصناعات الجديدة ، ونسبة الطبقة الوسطى الصناعية أعلى بكثير منها في الصناعات الأقدم عهداً . وإذا يدخل التجديد على الصناعات القديمة - وتسير العملية بسرعة كبيرة - فسوف تستخدم أيضاً عدداً أقل نسبياً من الأجراء ، وعدداً أكبر من أفراد الطبقة الوسطى الذين يتقاضون المرتبات .

وفي داخل الطبقة العاملة أيضاً بدأ انتقال جديد من العمل غير الحاذق، وهذا عكس الاتجاه الذي كان سائداً في السنوات الخمسين الأخيرة . (١) والعامل غير

(١) انظر تحليل التجمعات من عام ١٩١٠ إلى عام ١٩٤٨ في المصدر الآتي :

“Industrial and Occupational Trends in National Employment”  
Research Report No. 11, ( Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1949 ) .

الحافق هو بالفعل قصص هندسي؛ إذ في الإمكان على الأقل من الناحية النظرية أداء العمل غير الحافق بصورة أفضل وأسرع وأرخص عن طريق استخدام الآلات. ولكن كلما زاد حلول الآلات عمل العامل غير الحافق، زادت الحاجة إلى رجال يقومون بتصميم هذه الآلات وصنعا وتنظيمها لأغراض الإنتاج، وتشغيلها وإصلاحها. هذه المهارات الجديدة ليست مهارات يدوية وإن أطلق اصطلاح الميكانيكي على من يستخدمها: إنها في أساسها مهارات عقلية: معرفة للمبادئ الهندسية، فن الرسم، رياضيات الورشة، علم المعادن، هندسة الإنتاج الخ... ويرداد تحول العامل إلى عضو في الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة أى إلى بورجوازي صغير جديد.

ففي صناعة الزجاج مثلا كاد العمل اليدوي يستبعد تماما، « فالعمال، والوحيدون الذين يتولون الأمر هم حفنة من اخصائيين على درجة عالية من الدربة ويتناولون أجورا عالية، يعرفون ما يفعلون إذا ساءت الأمور. ولكن عددهم يحتاج لإلهم تصميم الآلات التي تؤدي العمل الذي كان يقوم به من قبل عمال حاذقون أو شبه حاذقين، وصنعا، وتشغيلها وإصلاحها، هذا العدد يمثل أن يكون أكبر - وإن كان من المؤكد أنه ليس أصغر من عدد العمال اليدويين الذين سحلت عليهم الآلة. وتقدم لنا الصناعة السكياوية مثلا آخر عن هذا الاتجاه. ليس هناك من الناحية العملية عمال يدويون في الميادين الجديدة مثل الكيمياء البترولية أو البلاستيك، ولكن عدد الرجال المدربين، والحاذقين والمتعلمين من يدرون الصنع، عدد ضخم ويزيد باطراد.

إن إطلاق مصطلح «العمال» على مجتمعا - كما وصفه حديثا أحد اقتصاديين البارزين<sup>(١)</sup> - قد يكون تلخيصا مناسباً أكثر من أن يكون وصفا ملانما للسنوات الخمس القادمة. قد تشك في أن تحمل الطبقة الوسطى الجديدة عمل الطبقة العاملة، على مايقبأ جورج فريدمان الذي يعد أبرز أوروبي درس المشكلات الاجتماعية التي

يتضمن الإنتاج الكبير <sup>٣٧</sup> ولكن في البلاد التي دخلتها الصناعة لن تكون هناك بالتأكيد زيادة في القوة الفعلية المطلوبة - فلم تحدث زيادة من هذا القبيل خلال السنوات السبعين الأخيرة ، على أي حال سوف يستمر الاتجاه نحو ازدياد أهمية الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة ، فتح الناحيتين المدوية والنسبية .

### الخصائص المختلفة للمشروع :

وأخيراً يمكن تحليل المشروع من وجهة نظر وظيفته . إنه مؤسسة ، ولكن لأي نوع من المؤسسة ؟

إنه مؤسسة اقتصادية يراد بها الاصطلاح بوظائف اقتصادية حيوية ، فهو الأداة الاقتصادية الكبرى التي يستخدمها مجتمع صناعي .

وإذا نظر إلى المشروع باعتباره مؤسسة اقتصادية ، فإن الحقيقة الهامة بشأنه هي أنه جماعي : فالنتج هو في الواقع الفعل تنظيم مجموعات كبيرة من الناس تقوم بينهم علاقة عديدة ، كما تقوم بينهم وبين الأدوات الميكانيكية . إن الكائن البشري سواء أكان عاملاً أم مديراً ، عاجز عن الإنتاج بنفسه .

ويطلب للمشروع بالضرورة استثماراً رأسمالياً كبيراً وطويلاً الأجل . وبعد أن يبدأ في الإنتاج يجب أن يواصله زمناً طويلاً قبل أن يستعاد الاستثمار ، وهذا واضح فيما يتعلق بالمعدات الميكانيكية والبناني والآلات الخ . ولقد تعلمنا أيضاً أن هذا يصدق على تنظيم يتعلق بتوفير السلع أو تنظيم خاص بالمبيعات ، فضلاً عن المنتج نفسه . لكنه يطبق أيضاً على التنظيم البشري الذي يتطلب أيضاً كلاً من استثماراً رأسمالياً ضخماً وفترة زمنية طويلة حتى يصبح منتجاً .

وبذلك يجب أن تختلف الوسيلة الزمنية باقتصاد العصر الصناعي عنها في الاقتصاد السابق على العصر الصناعي . إن "الحاضر" بالنسبة إلى الإنتاج الصناعي ليس لحظة فورية أو بؤماً أزمنة ، ولكنه فترة طويلة قد تكون فترة الدورة الاقتصادية

أو عر الآلة المادى . وهنئلا عن هذا فالتقبل ضرر لا يخل أهمية من الماحزر  
وهذا على ماسوف نرى ، يضئ معنى جديدا بالكلفة على تلك المصطلحات  
التقليدية مثل « الربح » و « الدخل » و « الكلفة » الخ .

• • •

ولكن المشروع هو أيضا مؤسسة تحكم ، تنطلق حتما وبالضرورة بوظائف  
سياسية .

فالمشروع يتحكم فى الوصول إلى التنظيم الإنتاجى والذى بدونه لا يقدر الفرد  
على الإنتاج ، وبهذا يتحكم فى الوصول إلى عيش المواطن ، ولم يساور أحد الشك  
أبدأ فى أن من يتحكم فى الأمر الأخير يملك السيطرة السياسية .

والوصول إلى التنظيم الإنتاجى يعين فاعلية المواطن الاجتماعية ، إن لم  
يعين حقا مواظنته نفسها . قد يتفاوت الغرض من الإنتاج ؛ فقد يكون توفير  
عيش الكفاف أو التحسين الاقتصادى ، وعبادة الآلهة أو الحرب . ولكن  
التظيم الاجتماعى للجدد الإنتاجى الذى تبذله الجماعة هو الإطار الذى فى داخله  
يصبح العضو فعالا ، ويحصل على المكانة والسمعة ، ويكتسب الهوية الاجتماعية .  
إن الاسم نفسه الذى يعرف به ؛ كان فى الغرب مستمداً إلى حد كبير من حرفته  
ومهنته .

وسمى لو لم يكن توقف الفعالية الاجتماعية على الوصول إلى التنظيم الاجتماعى  
قانونا عاما ، فإنه لصدق بالتأكيد على المجتمع الصناعى . وإذا كنا قد تعلمنا  
شيئا من الكساد الكبير فقد تعلمنا أن العامل تنقطع صلته بالفعالية الاجتماعية  
وأنه يخسر المكانة والهوية الاجتماعية واحترام الذات ، وأن صلته فى الواقع  
تنقطع بكل شيء عدا المواظبة الاسمية فى أشد صورها (١) ، والتدخل الطويل الأمد  
يؤدى إلى الحرمان من الامتيازات والحقوق المدنية .

(١) لدينا له هذا روعة من الروايات ، وبخاصة القرائن التى قام بها E. W. Duffie  
فى هذا الجهد وفى التفسير .

ومن ناحية التنظيم الداخلي أيضا فإن المشروع حكومة . فتظيم الإنتاج الداخلي يتطلب نظاما داخليا قائما على السلطة والتبعية ، أى على علاقة القوة .

والسلطة في المشروع تمارس وظائف حكومية منتظمة . فهي هيئة تسمى القوانين ، وتضع القواعد لسلوك الفرد وتسوية المنازعات ، وتقرر العقوبات وتوقعها في حالة خرق هذه القواعد . فبالانفصال عن المشروع عن طريق الرفض الذي يحمل معه التهديد بالبطالة - أو بعبارة أخرى بإنكار الوصول إلى الفعالية تكون قوة المشروع العقابية عظيمة حقا . وبالتعبير التقليدية نقول إن للمشروع ما هو أكثر بدرجة بالغة من « القضاء الأدنى » ، إذ لا يكون له « القضاء الأعلى » من حيث إصدار حقبة الإعدام إلا في دولة دكتاتورية . ولكنه يملك ما اعتبره الملمى دائما بديلا تقريبا عن « القضاء الأعلى » ، ذلك هو سلطة النفي ووقف حقوق المرء المدنية .

وللشروع أيضا سلطات تنفيذية بالغة على أعضائه ؛ فيتخذ القرارات ويرسم السياسات التي تؤثر في معاش الفرد ومستقبله ومكانته الاجتماعية والاقتصادية . إنه يحدث الفرد بما يتعين عليه أن يفعله ، متى وأين يفعله . إنه ينظم جمعا غير محدود الشكل ويخلق منه جماعة عاملة ومنتجة .

وتجلى طبيعة الحكم التي يتصف بها المشروع ، في الصراع بين الإدارة والعقابة ، وهو أصلا صراع على السلطة . فالعقابة تطالب بنصيب في سلطة الترخيص بالوصول إلى التنظيم أو الحرمان منه ، وذلك عن طريق المطالبة بأن يكون التوظف متوقفا على العسكرة بالعقابة ، وأن يستند الفعل التأديبي بما فيه الرقت إلى قواعد تعاقدية تقرأها العقابة وينفذ وفق عملية رسمية تشترك فيها العقابة وأخيرا عن طريق الإضراب الذي تحاول به العقابة قلب الأوضاع وحرمان المشروع من الوصول إلى التنظيم الإنتاجي .

وفوق كل شيء ، فالصراع بين الإدارة والعقابة صراع على ولاء أعضائها للمشروع . فلو أنتماءت مع روضة حكومية ، إذ الولاء هو الأساس

الذى يقوم عليه سلطان الحكومة ، وهو ما يبينه بشكل واضح جداً أصل المصطلح فى العلاقة بين السيد والتابع . إلتنا متساهلون فى استخدام معظم المصطلحات السياسية والاجتماعية ، ولكننا التزمنا دائماً الدقة والحرص فى استخدام كلمة « الولاء » ، فلا نصف بها سوى العلاقة بين هيئة حاكمة ورعاياها ، والتي ندعوها العلاقة السياسية ونعنى على السلطة الحكومية قوة وسلطانا .

• • •

إن أول ما يطلب من أى جهاز حكوى أن يكون قادراً على تأدية وظيفته . وقد علمنا ميكافلى أنه قبل أن نطالب بحكومة « فاضلة » يجب أن نتأكد من أن لدينا حكومة قادرة على الحكم ، أى حكومة تودى وظيفتها . وهذا يثير أسئلة بصدد وظيفة الإدارة ، وتنظيمها ، ومؤهلات القائمين بها وتدريبهم ، والتعاقب المظم والعامل فى داخلها ، وهكذا فإن هذه المشكلات التى تبدو من مشكلات المشروع الداخلية ، تلقى قدراً بالغاً من اهتمام الرأى العام .

وبنار أيضاً السؤال المتعلق بمسئولية الإدارة أمام رعاياها ، أى أعضاء المشروع . فعلى غرار أية حكومة أخرى ، يجب أن تكون الإدارة شرعية بمعنى أن تمارس سلطاتها لصالح من تحكمهم . ولكن المسئولية الأولى التى تقع على عاتق الإدارة هى المسئولية عن الأداء الاقتصادى . وهنا انشقاق أساسى بين وظيفة المشروع الاقتصادية وسلطانه فى الحكم . وهذا الصراع يمكن وراء ظهور النقابة المالية ويحدد وظائفها .

ولكن النقابة نفسها تقف فى موقف صراع . إن وظيفتها هى أن تحفظ موقفاً للمعارضة ، فهى لا تستطيع التليم بوظيفتها والبقاء على قيد الحياة والاحتفاظ بتناسكها إلا بوصفها هيئة معضدة وفى الوقت نفسه يجب أن تقبل المسئولية أمام المجتمع وأمام المشروع أيضاً ، من قباه المشروع وورثاته . يجب أن تكون « معارضة أمانة » ، حتى ولو لم تستطع أبداً أن تصبح هى نفسها الحكومة .

والتمايش بين الإدارة والتقاية في ظل الصراع بينهما ، يضع العضو الفرد بالمشروع  
خفى صراع مستهتر بين « الولايات ، أو في حالة « ولاء منقسم على نفسه ، وهو  
ماليستطيع أن يحتمله المشروع أو التقاية أو الفرد .

\* \* \*

سوف يسلم الجميع حالاً بأن المشروع هو مؤسسة اقتصادية . لقد انتهى بنا  
الامر في الربع الماضي من القرن إلى تعقيل المشروع على أنه مؤسسة اجتماعية ،  
أما أنه يعمل كأنه حكومة فأمر يحتمل أن يكون موضع الخلاف الشديد ، سواء  
من ناحية اليمين ، أو من ناحية اليسار .

هذا الرض لتقبل العواقب المترتبة على طابع الحكم بالمشروع ، لا يدل على  
تخصر نظر فحسب ، بل وينطوي على خطر أيضاً ، وبخاصة بالنسبة إلى مجتمع  
يقوم على أساس « المشروع الحر » ، فرفض المشروع لتقبل مسؤوليته في الحكم ،  
وللعمل على حل مشكلات البنيان السياسي والحكم في داخله ، يكاد يحطم  
بالتأكيد النظام القائم على « المشروع الحر » ، إن المشكلات السياسية لا بد من  
حلها ، وإذا لم يحلها المشروع نفسه بتخلق حكومة تضطلع بوظيفتها ومشروعة ،  
فسوف تتدخل الحكومة القومية حينئذ تحت ضغط الرأي العام ، وسوف ينتقل  
الامر إلى أيدي النظام الجماعي بسبب إخفاق المشروع . هذا وإن نظرة إلى  
تاريخ الغرب في الخمسين سنة الأخيرة تظهر إلى أي مدى سارت العملية .

### مجتمع المصنع :

وأخيراً يضطلع المشروع بوظائف اجتماعية ، فهو يضم مجتمع المصنع الذي  
هو الوحدة الاجتماعية المميزة والتميلية في مجتمع صناعي .

وتبين كل حذاسة عن العمال أنهم يعتبرون وظيفة المشروع الاجتماعية أنهم  
وظيفة يضطلع بها . فهم يحملون لخصائص مطالبهم بشأن المكانة الاجتماعية والوظيفية  
الأولوية على مطالبهم الاقتصادية . ففي مجتمع البحوث التي أجريتها تظهر مطالب



العمال الصناعيين الكبرى على أنها مطالب تتعلق بإقامة علاقات جماعية طيبة ، وموثوقة مع زملائهم ، وإقامة علاقات طيبة مع المشرعين عليهم ، وتعلق بالظلم وفوق كل شيء بالاعتراف بهم ككثير ، وبالإشباع الاجتماعي وإرضائنا لحاجة إلى السمعة ، وبالمكانة والوظيفة . وإذا كانت الأجور مهمة بنيرشك ، فإن مكانها في أسفل القائمة .

أما إن المشروع مؤسسة اجتماعية : فإنكار صارخ إلى أبعد حد للمعتقدات التي سادت في أواخر القرن التاسع عشر . منذ ثلاثين عاماً ، أو ربما خمسة وعشرين عاماً ، كان ينظر إلى فكرة كهذه بعين الازدراء بوصفها هراء يتعلق به الدماء ، أو بعين الاستنكار باعتبارها شعاراً هداماً وثورياً يطفه رجال الصناعة ورجال الأعمال فضلاً عن القادة التقنيين . واليوم يتقبل نفس رجال الصناعة للمذهب الجديد ، ويحاولون يجد أن ترجموه إلى فعل على هيئة « إدارة شئون الأفراد الحديثة » و « سياسات العلاقات الإنسانية الحديثة » .

الواقع أن التقرير thesis الذي يذهب إلى أن المشروع مؤسسة اجتماعية ، قديم جداً ، بل وإنه ليسبق قيام النظام الصناعي ، وكان أول من وضعه « الاشتراكيون الرومانسيون » الفرنسيون ونخص بالذكر منهم فورييه وسان سيمون ، في أوائل القرن التاسع عشر حين كان للمشروع الصناعي كما نعرفه اليوم حيزاً شاملاً يتعلق بالمستقبل البعيد . ولكننا لم نكتشف هذه النظرة الثاقبة من جديد إلا في الجيل الماضي .

ولقد أسهم في إعادة الكشف هذه الكثيرون من الناس بحيث يمكن أن نذكر هنا عدداً قليلاً من الدراسات فقط ، وأشهرها في هذا البلد دراسة هورن التي أجريت في شركة كهرباء الغرب ب شيكاغو تحت قيادة ألون مايو خلال أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات . ولخص مايو نفسه العمل الذي تم في كتابين قصيرين هما « المشكلات الاجتماعية في صناعة صناعية » و « المشكلات الاجتماعية في صناعة صناعية » و « مشروع يتم في « الإدارة والتعامل » بقلم روثليز برجر وديكسيند ، و « التعامل الصناعي » لولفستون . هراييد .

وتختلف عن هذه اختلافاً كلياً من حيث الأسلوب الذى يتبع والتأكيد الذى يوضع وإن تساوت فى الفائدة والثمرة ، الدراسات التى قام بها E.W. Bakke عن العامل المتعطل فى إنجلترا والولايات المتحدة . إلا أن البحث الذى اضطلع به أ. و. جوزفى آكرون بولاية أوهايو فى أواسط الثلاثينيات ، والذى نشر بعنوان « الحياة والحربىة للملكية » ، فكان له مدخل آخر إلى الموضوع . ومن أشمل الدراسات « للسابقة » التى أجرتها شركة جنرال موتورز فى عام ١٩٤٧ بين العاملين فيها ، وأسفرت عن ١٧٥٠٠٠ مقال فردى تضمنها كتاب « على ولماذا أحبه ؟ » وقد كتبها العاملون أنفسهم . ولم ينجح بعد الوقت للنشر سوى النتائج الأولى جداً ، وظهرت خلال عام ١٩٤٩ فى كتاب « سيكولوجية هيئة العاملين » .

وفىما يتصل بالبحوث التى أجريت فى خارج الولايات المتحدة اقتصر على ذكر دراسات عما للبطالة من آثار على الفرد وأسره ومجتمعه ، التى قام بها بولف لازارسفلد فى أوائل العشرينيات فى النمسا ، وعلى العمل الرائد الذى قام به رجال علم النفس الصناعى الإنجليز بإشراف الأستاذ مايرز والبحوث الممتازة المبكرة التى اضطلع بها جورج فريدمان فى فرنسا ، وبخاصة كتابه « أزمة التقدم » المنشور فى عام ١٩٣٦ .

هذه الدراسات — وكثير غيرها — تختلف فى أغراضها وأساليبها والنواحي التى تركز عليها اهتمامها . ولكنها جميعاً تبين بصفة قاطعة أن مجتمع المصنع مجتمع حقيقى بل ولأنه حقاً المجتمع الذى يترامى لحضو المشروع بأنماج المجتمع التمثيل والحاسم لى يحقق أمانيه ومعتقداته الاجتماعية .

ما من شئ فى جميع البحوث التى تقوم بها هو أشد تأكيداً فى أهميته من مطالبة الفرد بأن تكون له مكانة اجتماعية ووظيفة اجتماعية ، فإذا لم يتحقق هذا فإنه يخلق ضروباً من السخط العميق على الطائفتين الفردى والاجتماعى ، ومن التوترات وعناصر الإجهاد ، ويسمى منظمات للمشروع الاجتماعية بأسرها .

إلا أنه يجب على المشروع أن يهيئ للفرد المكانة الاجتماعية والوظيفة الاجتماعية لا لاسترضائه فحسب ، بل وإشباع متطلبات المشروع نفسه ، إذ من أجل أن يستطلع للمشروع الفردى بوظيفته اضطعلا سليا يجب على أعضائه حتى إلى آخر كئاس وسائق عربة اليد ، أن يتوافر لديهم « اتجاه إدارى » نحو عملهم ونحو المشروع ، أى يجب أن ينظروا إليه على أنه مشروعهم هم ، وأن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم « مواطنون » لا « رعايا » ، فلكى يكون المشروع منتجا وذا كفاية فإنه بحاجة إلى قدرات أعضائه جميعا ومبادرتهم وتعاونهم ، بأكثر مما كان يحتاج إليه أى نظام للإنتاج من قبل . إن موارده البشرية هى أعظم الأصول التى يملكها - وهو أقلها استعمالا . وكلما زادت نظرة العضو بالمشروع إلى نفسه على أنه مواطن ، زاد اكتسابه « الاتجاه الإدارى » ، وزادت إنتاجيته وكفايته . إن الحوافز الكبرى على الإنتاجية والكسافية ، اجتماعية ومعنوية أكثر منها مالية .

والمشروع الصناعى ، باعتباره مؤسسة اجتماعية ، هو حامل مبدأ معين من مبادئ التنظيم الاجتماعى ، هو مبدأ تكنولوجيا الإنتاج الكبير . وهذا التنظيم الاجتماعى يثير مشكلات خاصة به ، ويتطلب علاقات خاصة بين العضو والفرد والمشروع حتى يؤدى وظيفته .

وأخيرا فأعضاء المشروع الصناعى ينظرون إليه قطعا على أنه المؤسسة الاجتماعية التى تمثل مجتمعا صناعيا . يجب أن يحقق معتقدات ووعود المجتمع الذى يعيش فيه بتوفير المكانة والوظيفة الاجتماعيتين فى مجتمع المصنع . وبخلاف هذا سوف ينشأ التعارض بين نفسية المجتمع ونظام مؤسسته التثلية ، وهو مالا يمكن أن ينتج عنه سوى التحلل الأخلاقى بالمجتمع أو التفكك الوطنى بالمشروع .

\* \* \*

إن المشروع مؤسسة اقتصادية ومؤسسة تتولى الحكم واجتماعية ، وهو يمثل هذه التواحي الثلاثة كلها فى نفس الوقت الواحد .

فيسوف يحلول هذا الكتاب النظر إلى المشروع ككل ، أى على أنه مؤسسة تزدى جميع الوظائف المختلفة الثلاث في وقت واحد . وفى تحليلنا يتعين علينا أن أن نفصل بين الوظائف حتى نمسك بتلابيب المشكلات . ولكن فى إيجاد منهج إزاء مبادئ النظام الصناعى سوف يتعين دائما أن نكون على إدراك بوظيفة المشروع الثلاثية هذه وتحدث عن المشروع ككل .

### أولوية الأداء الاقتصادى :

يجب أن تكون الوظائف الإدارية والاجتماعية أعظم أهمية بالنسبة إلى عضو المشروع . ولكن بالنسبة إلى المشروع نفسه وبالنسبة إلى المجتمع أيضا ، فيجب دائما أن تكون الوظيفة التى يضطلع بها باعتباره مؤسستا الاقتصادية المركزية لها أكبر الأهمية والأولوية على الوظائف الأخرى . يجب أن تكون هذه أهم وظيفة للمشروع لأن قيامه متوقف على اضطلاع الكفاء بمسئوليته الاقتصادية ويجب أن تكون أهم وظيفة بالنسبة إلى المجتمع لأن الأداء الاقتصادى هو من وجهة نظر المجتمع ، الغرض من المشروع والمبرر لوجوده .

إننا لم نعرف أبداً فى التاريخ المسجل مؤسسة حكومية واجتماعية أخضعت للأداء الاقتصادى . كان على « الوسية الإقطاعية » أن تعد أفرادها بالغذاء . إلا أن إنتاج الغذاء لم يكن غرضها الرئيسى الذى كان متعلقا بالحكم واجتماعيا . والسوق بقدر ما كانت أبدا حقيقة - وضعت الأداء الاقتصادى فى المحل الأول ، ولكنها بحكم تعريفها لم تضطلع بوظائف حكم أو وظائف اجتماعية . أجل إن الفصل الشديد بين المجال الاقتصادى وبمجال الحكم فى نظرية الاقتصاد المرسل *Laissez-faire* كان يبرأ به تقرير استقلال الوظيفتين استقلالاً تاماً<sup>(٥)</sup> لكن مثل هذا الفصل أمر

(٥) أما أن هذا الفصل كان مما لا يمكن الدفاع عنه ، وأن ماتم منه من صراع بين المبرر العقل لقيام السوق وبين بقاء المجتمع « بغير انقياد نظام السوق » هذه المسائل ناقشها وأدلى بالحجج المقتضى بهدهما كورل بولانى *Karl Polanyi* فى كتابه « التحول العظيم » (نيويورك ، غارنارد إينهايرت ليميتد ، ١٩٤٤) والذى نشر فى إنجلترا فى عام ١٩٤٦ بعنوان « أصول عصرنا » .

غير ممكن في المشروع . إذ يتم أداء الوظيفتين في داخل نفس المؤسسة وعن طريقها وتوديعها نفس الأجهزة . وفي الوقت ذاته فالأداء الاقتصادي هو وظيفة المشروع الحاسمة ، أى معيار القرارات التي يتخذها ، ومقياس نجاحه .

وهذا يفسر بعضا من أصعب مشكلات المشروع ، وتكمن وراء المنازعات التي تنشب في داخله : مشكلة الأجور ، مقاومة العمال للتقدم التكنولوجي ، ورفضهم الربحية والربح ، كما تكمن أيضا وراء مشكلة المشروع السياسية أى مشكلة الإدارة كحكومة شرعية ، وهذه أدت بدورها إلى ظهور النقابة باعتبارها هيئة المعارضة الناجمة للإدارة والمشروع .

جامع القول أن أولوية الأداء الاقتصادي على الوظائف الإدارية والاجتماعية شيء لم يسبق له مثيل ، بحيث يتطلب توسعا في التحليل . ولذلك قبل أن ننقل إلى المشكلات التي يمانها نظام صناعي ، يتعين علينا أن نتأقش السبب الذي يجعل من الربحية قانون المشروع .

## الفصل الرابع

### قانون تجنب الخسارة

ما من شيء يظهر بقدر أكبر من الوضوح كيف أننا لا نزال أسرى التفكير السابق على العصر الصناعي ، من انشغالنا بموضوع « الربح » ، إن الحقيقة الجوهرية التي يطوى عليها علم الاقتصاد الصناعي ليست « الربح » ولكنها « الخسارة » أي لأنها ليست توقع تحقيق فائض في النهاية ، وتجبره ومشروعية الحق في نصيب منها ، ولكنها الخطر المحتوم والحقيق من أن ينتهي الأمر بعجز يؤدي إلى الإفقار وهي الحاجة، والحاجة المطلقة، إلى تجنب هذه الخسارة عن طريق اتخاذ الحيلة ضد الاخطار .

إن الأهمية الرئيسية للخسارة هي الشيء الذي يفصل الاقتصاد الحديث عن الاقتصاديات السابقة على العصر الصناعي . وهذه الأهمية تعبر عن بدعتين أساسيتين .

فالوحدة الاقتصادية باقتصاد صناعي ليست فرداً ، ولكنها مشروع معناه تنظيم لعدد كبير من الناس ولاستثمار ثابت كبير من رأس المال . والنشاط الاقتصادي في اقتصاد صناعي ليس « التجارة » التي تتم في لحظة تبادل تكاد ألا تحدد بزمن ، ولكنه الإنتاج الذي يمتد على فترة طويلة جداً . وليس التنظيم ( الموارد البشرية ) ولا الاستثمار الرأسمالي ( الموارد المادية ) ينتجين في اللحظة الزمنية ، في الحاضر ؛ إذ لا بد من انقضاء سنوات قبل أن يبدأ التنظيم أو الاستثمار في الإنتاج ، ولا بد من انقضاء سنوات أكثر قبل أن يغتلبا تكاليفهما .

وبذلك يكون للنظام الصناعي نوعا من التكاليف : التكاليف الجارية أي « تكاليف التشغيل » ، والتكاليف المستقبلية أي « تكاليف مواصلة العمل »

وعندما تحدث عادة عن التكلفة قادرا ما ندرج فيها سوى «التكاليف الجارية» من قبيل تأمين المواد والأولية، والأجور، والمرتبات الخ. ومفهوم «الكلفة» في نظر المحاسب يقتصر أساسا على تكاليف الحاضر الظاهرة للعيان والمحسوسة أى تكاليف الموارد مثل اللدنة والعمل الذين يستهلكان في العملية الإنتاجية. وهو بوجه عام لا يتضمن كلفة الموارد الرأسمالية المادية فحسب، بل والبشرية أيضا التي يتطلبها إبقاء المشروع متجا في المستقبل. ولكن التكاليف المستقبلية أى «تكاليف مواصلة العمل» هي التكاليف الحاسمة في النظام الصناعي.

وهذا أشد تعارض يمكن مع نموذج «الاقتصاد التجاري» كما ابتدعه ريكاردو الذي زود علم الاقتصاد في القرن التاسع عشر بمفاهيمه ومصطلحاته الأساسية، وبأدواته الكبرى، وفوق كل شيء باتجاهه ومزاجه. كان ريكاردو من سيطرة الأوراق المالية، وأقام على صورته هو نموذج للنشاط الاقتصادي. وبما من عمل آخر كان في وسعه أن يهيئ نموذجا طيبا كهذا لاقتصاد يقوم على التجار، خلاف السمسار الذي هو «الإنسان الاقتصادي» الكامل في السوق، ولكن يبدو أنه ما من شخص آخر أقل صلاحية كنموذج لاقتصاد صناعي، فالسمسار يعمل بغير موظفين وبغير تنظيم، وخصر الزمن لا يدخل في نشاطه، فهو يستخدم كل رأسماله على الفور، إذ عليه أن ينظف دفاتره ويصفي جميع مراكزه كل يوم. ففي كل صباح يبدأ السمسار عمله من جديد كما لو كان يبدو من لاشيء، وفي كل مساء يصفي نشاطه تماما. إن عمله هو عالم لا يعرف الزمن وكثير الشبه بعالم علماء الطبيعة الكلاسيكيين. أجل، إن مفهوم الزمن في الاقتصاد الكلاسيكي كما هو في الاقتصاد الماركسي كثير الشبه جدا بمادة الاثير عند علماء الطبيعة الكلاسيكيين، بمعنى أن كل شيء يوضع في وقته، ولكن ما من شيء أبدا يحدث في حينه.

لا يزال ريكاردو يسيطر على فكرنا الاقتصادي (من أروثو في كس) أو هرقلوفس ومن ماركسي وليبرالي أو محافظ. هناك حقا علاقات تدل على نموه، وهناك أملا (في المجلة الملمية)

إحياء أساليب التفكير الاقتصادي السابقة على عصر ريكاردو . ونفس فكرة اقتصاد الحرب بما تضمنه من تأكيد على الانسياب ، و«أعناق الزجاجة» فضلاً عن نظرية تحليل الدخل القومي بأكملها والتي يرداد استناد سياساتها الحالية إليها، إنما ترد أقوال الاقتصاديين في القرن الثامن عشر عن يفترض فيهم أن آدم سميث وريكاردو قد قدما أولهم إلى الأبد . إن الشبه بين الجدول الاقتصادي لكيثاى والذي حاز شهرة في وقت ما ويصنر أروع ما أخرج الفزيورقراط وبين جدول الدخل القومي ، هو شبه أكبر بكثير من أن يكون سطحياً ، وخراطة إنتاج الحرب وتوزيع المواد هي جدول اقتصادى خالص وبسيط . قبل الفزيورقراط كان التجاريون في القرن السابع عشر عن أحياء أفكارهم كينز وغيره ، إذ كانوا يفكرون على أساس وجود مؤسسة اقتصادية هي الدولة بدلا من أن يفكروا على أساس وجود الفرد الذى يعيش في عرلة في السوق .

ولكننا لم نبتدع بعد بوجه عام نظرية مناسبة في علم الاقتصاد الصناعى حتى وإن كانت الدراسات الرائدتان ، وهما القلق والرجح بقلم فرانك هـ . نابت ، نظرية التطور الاقتصادى لجوزيف شوميتز قد كتبتا منذ أكثر من ثلاثين سنة خلت . ولكن مجرد إحياء تفكير القرنين السابع عشر والثامن عشر لن يردنا بالمفاهيم والوسائل والأدوات التي تتيح لنا أن نحلل اقتصادنا الصناعى وأن نفهمه ونحكم فيه .

إلا أننا نعرف الحقائق المركزية التالية :

١ - بينما يركز الاقتصاد التجارى الاهتمام على الماضى ، يركزه الاقتصاد الصناعى على المستقبل . كان الأول يتكون من عدد لا متناه من عمليات فردية لا اتصال بينها ، في حين يتكون الاقتصاد الصناعى من عملية إنتاج مطردة ووطولية لأجل تقوم بها تظليات كبيرة للموارد البشرية والميكانيكية .

٢ - جميع التكاليف في الاقتصاد التجارى تكاليف فى الماضى، والتأخر الدخل



الجارى على التكاليف الماضية هو « ربح » ويقاس بمقارنة الدخل الحاضر بالانفاق الماضي ، فيكأنه مسقط الحاضر على الماضي ، ومن هنا يجب أن يجهز عن تفسيره في الماضي . ولما كان « أداء العمل » يترتب عليه دائماً أن يقع مسقط الحاضر على الماضي ، فهذا لا يمكن أن يكون « ربح » ، في نظر علم الاقتصاد التقليدى وظيفته ، إذ أن كل ما يمكن أن يتضمنه هو تبرير وتفسير .

٣ - ولكن التكاليف في الاقتصاد الصناعي تصل بالمستقبل كاتصل بالحاضر ولا وجود لها أبداً في الماضي . غير أن المستقبل مجهول دائماً ولا يمكن التنبؤ به وليس مؤكداً . فالتكاليف المستقلة عبارة عن مخاطر . والفرق بين التكاليف الجارية والانتاج الجارى - أى الفائض في ظل الاقتصاد التجارى - يشكل في الاقتصاد الصناعي مكافأة عن أخطار المستقبل هذه أى عن تكاليف البقاء في العمل . وبينما يطلق على هذا الفائض اسم « الربح » ، في كلتا الحالتين إلا أن طبيعته مختلفة اختلافاً كلياً في الاقتصادين . فشكلة الربح في الاقتصاد التجارى هي أصلاً مشكلة أخلاقية ولا نقول لاهوتية ، وتمثل في السؤال الآتى : من ذا الذى له الحق في الربح وما مبرره ؟ أما في الاقتصاد الصناعى فالمشكلة هي أصلاً مشكلة وظيفية فنسأل : ما الأخطار وما حجمها ؟ وهل الربح الظاهر اليوم كبير بالدرجة الكافية بحيث يعرض هذه الأخطار ؟ .

٤ - وأخيراً يتضح أن مشكلة التغطية الوافية لهذه الأخطار يجب أن تكون المشكلة الجوهرية بالاقتصاد الصناعى وحلها يمين الأداء الاقتصادى . إن الحسارة ، بالتحريف القياسى هي نقص في القدرة على إنتاج سلع نافعة بطريقة اقتصادية ، أى إنها انكماش في القوة الانتاجية الكامنة . والتعبير الخارج والصحيح عن هذا هو القول بأنه لا يمكن تغطية الحسارة المستمرة إلا باستهلاك الموارد الانتاجية . فالفرد الذى يعمل بخسارة يزداد فقراً وكذلك شأن المشروع أو الاقتصاد . وبذلك فإن الخطر من وقوع خسارة في المستقبل يمرض لخطر القدرة على الأداء الاقتصادى في المستقبل . والطريقة الوحيدة لمنع الحسارة المستقبلية من العنوان على الموارد

الانتاجية وإفقر الاقتصاد والتقليل من الأداء الاقتصادي ، هي أن نجنب اليوم احتياطات مناسبة ضد أخطار القند ، وهي احتياطات واضحة أنها لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق الفرق بين التكاليف الجارية والانتاج الجارى .

### التكاليف المستقبلية التى يشتمل عليها الانتاج الصناعى :

هناك أنواع أربعة كبرى من تكاليف البقاء فى العمل ، وهى : الاحلال والتقدم والخطر بمعناه الصحيح وعدم التأكد . هذه الأربعة جميعاً يجب مواجهتها عن طريق التكاليف الجارية حتى يتمكن المشروع من البقاء ومن تأدية وظيفته الاجتماعية . والاحلال والتقدم يتلفان بالمعدات الانتاجية ، أما الخطر وعدم التأكد فيتمثلان بالمنتج ( بفتح التاء ) . والأولان يؤثران فى القدرة على إنتاج السلع التى يرغب فيها المجتمع . ويؤثر الآخران فى أفضلية السلع التى يزود المشروع بما يمكنه من إنتاجها .

والتقدم وعدم التأكد غير معروفين كلية فى المجتمع السابق على العصر الصناعى ، ذلك أنها خطران خاصان بالنظام الصناعى . ورغم أنها ليسا متعديين كلية فى ظل الظروف السابقة على قيام النظام الصناعى إلا أنها يزدادان وتزداد صعوبة تقييما ، وكذا أخذ الاقتصاد بأسباب التصنيع بحيث يتغير طابعه تماماً .

والاحلال هو الوحيد من بين الاخطار الأربعة الذى يمكن حسابه بوسائل دقيقة إلى درجة طيبة ، وبذلك فهو الوحيد الذى يمكن معالجته ، بنفس الطريقة التى نتاج بها التكاليف الجارية ، أى باعتبارها استهلاكاً بنسبة معينة كل سنة للمعدات القائمة أو استهلاكاً للاستثمار الماضى وفق معدل سنوى ثابت . لذلك فبرغم أن مشكلات الاحلال صعبة جداً إلا أنها فى أساسها مشكلات تقنية . أما أنه ما من مشروع أو اقتصاد يظل قادراً على الانتاج دون إبدال المعدات القديمة والبالية ، فأمر واضح . وحتى مع هذا فإن ما نفهمه اليوم بالاحلال لا يأخذ فى حقيقته سوى المعدات الآلية . ولكن موارد الانتاج البشرية تبلى مثلاً تبلى الآلات ،

ولا بد أيضاً من إحلال غيرها محلها ، وكلفة هذا الإحلال عبء حتمى على الاتجار الجارى مهما تكن الكيفية التى يتم بها الاتفاق .

والتقادم لا يعتبر بوجه عام كلفة حقيقية لبقاء فى العمل ولا يتخذ الاحتياط السلم بالنسبة إليه ، ومع هذا فهو خطر أعظم بكثير من خطر الإحلال المادى .  
فى الاقتصاد الصناعى لا نستطيع الاقتراض بأن الحياة الاقتصادية والحياة المادية للمعدات هى ذات أصل واحد ، فقد تظل المعدات منتجة تماماً ، بل قد تكون من طراز جديد ، ومع هذا فقد تصبح غير إنتاجية من وجهة النظر الاقتصادية بسبب حدوث تقدم فى الفن أو بسبب ظهور عملية جديدة . إن معدل التغيير هو فى ذاته خطر كبير يجب أن نحتاط له باقتطاع جزء من الدخل الجارى .

إن ما يجعل التقادم يمثل هذا الخطر هو أنه لا يمكن التنبؤ به . فالتغيرات الكبرى فى التكنيكات والمعدات لا تحدث بالتدريج ، وإنما تحصل فجأة تماماً . كذلك لا تسير هذه التغيرات وفق نمط واضح ، فقد تظل صناعة ما سنوات ، بل وأجيالا ، دون أن يطرأ عليها أى تغيير كبير ثم تحدث فيها ثورة تم بالفعل بين يوم وليلة ، وربما تستمر بعد ذلك فى فترة طويلة من التكنيكات السكونية . وصناعة الصلب مثال طيب لهذا ، فخلال خمسين عاماً تقريباً لم يقع تغيير كبير فى تكنيكات معالجة الصلب وكان يجرى عمل الصلب الخام بمعدات يرجع تاريخها إلى النصف الثانى من القرن التاسع عشر . كل هذه المعدات تعين القضاء عليها بين يوم وليلة حين حل المعمل الناقى الحركة فى أوائل سنى الكساد . ويبدو أن تطورا مشابهاً على وشك أن يحدث فى صنع الصلب الخام نفسه وهو عملية لم تنته إلا قليلا عما كانت عليه فى أيام أندرو كارنيجى ، وتم إلى حد كبير اليوم بمعدات بنيت قبل الحرب العالمية الأولى أو فى أثنائها . إن معظم هذه المعدات ، إن لم يكن كلها ، قد يصبح عتيقا خلال العقد القادم . ولا يقلل من جدية الخطر الاحتمال بأن التغيرات التكنولوجية التى من هذا القبيل سوف تصبح قمامة خلال كساد يحل حين يتعين استخدام أساليب تربد من الوفرة فى التفتات مهما يكن لها من تأثير فى المعدات الموجودة .

وإذا كان الإحلال والتقدم يتعلّان بالقدرة على الإنتاج ، فإن الخطر الأصلي وعدم التأكد يخصان إمكانية تسويق المنتج .

إن الخطر الأصلي نتيجة مترتبة على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل الاقتصادي الذي ينتظر منتجاً أو خدمة . ولقد كان دائماً عنصراً هاماً في الإنتاج ، ولكن الأخطار الأصلية الرئيسية في الاقتصاديات السابقة على الاقتصاد الصناعي ، كانت أخطاراً مادية . فالزراع معرض لخطر وباء يصيب أغنامه ، والفلاح معرض لمصافة برد . وما كان يجرى إنتاجه لم يكن دائماً بالذي يمكن تسويقه ؛ إذ كان السؤال الوحيد هو ما إذا كان ثمة شيء للتسويق . ولقد كان من أعظم إنجازات العصر التجاري تحويل الكثير من هذه الأخطار للمادية إلى شيء يمكن التنبؤ به والاحتياط دون وقوعه . وليس من المبالغة القول إنه بدون التأمين ما كان في وسع اقتصاد صناعي أن يؤدي عمله على الإطلاق .

ولكن في مكان الأخطار للمادية التي ذلتها قوانين الاحتمال ، يواجه النظام الصناعي أخطاراً اقتصادية حقيقية ، هي أخطار إمكانية قبول المنتج وتسويقه ؛ إذ ما من أحد يستطيع القول بما إذا كان النجاح من وجهة النظر الاقتصادية سيكون نصيب منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولا القول بالمدة التي يمكن أن يظل منتج قديم أو تظل خدمة قديمة ، موضع القبول من الوجهة الاقتصادية . إن السرعة التي اختفت بها صناعة كانت في الظاهر أكثر استقراراً وأماناً من غيرها ، وهي صناعة العربات المستخدمة بين المناطق الحضرية ، وذلك عندما ظهرت السيارة ، ليس سوى مثال عن حقيقة الخطر .

يزعم المدافعون عن التخطيط أنه لن يكون ثمة خطر في اقتصادهم ، إذ لن تكون هناك سوق حرة وتنافسية . في هذا الزعم قدر من الصحة ، وإن كان من المرجح ألا يزيد على الزعم بأن الاحتكار يقضي على الخطر . فأولاً ، وحتى في الاقتصاد الخاضع لأشد ضروب التخطيط ، فمن المحتمل ألا تتجسّد السيطرة على الخطر مادام الاقتصاد يعمل في ظل ظروف الندرة البالغة حين يحدث التهاافت

على أن منتج بأى ثمن . فقد كان الخطر يسيراً مثلاً في الإنتاج خلال فترة التضخم التي جاءت في أعقاب الحرب ، حين كان في الإمكان بيع كل شيء مهما يكن قديماً وبأياً . وليس من قبيل المصادفة أن يعتبر الاقتصاديون السوفيت الوقت التضخمى الدائم لازماً للتخطيط الناجح ، ولكن هذا معناه أن على الاقتصاد - إن أراد تجنب الخطر - أن يعمل دائماً في ظل التهديد بحدوث انفجار فيه .

ومن المحتمل أيضاً ألا يستطيع السيطرة على الخطر إلا ما دام الاقتصاد الرسوم متأخراً ؛ إذ في هذه الحالة سوف يقتصر على أن يحاكي بوجه عام للمنتجات والخدمات التي ابتدعت وجريت بنجاح في اقتصاد أكثر تقدماً . وإذا ما حدث أن بلغ اقتصاد مخطط المرحلة التي تكون لها فيها الأسبقية من الناحيتين التكنولوجية والإنتاجية ، فمن المحتمل أن يتعرض للخطر ذاته الذي يتمثل في ابتكار منتجات وخدمات جديدة ، وفي استمرار المنتجات والخدمات القديمة التي يعمل في ظلها اقتصاد يقوم على وجود السوق .

وأخيراً فندم التأكد هو للمصطلح الذي يعبر به الاقتصاديون عن العامل الزمني نفسه ، وهو جديد جملة ، كان الفلاح يعلم أنه إذا لم يحصد القمح قبل أن يحل الصقيع ، فلن يحصل على محصول من القمح إطلاقاً في تلك السنة ، وكان الراعي يعرف أنه إذا عجزت نماجه عن الوضغ في الربيع ، فلن يتمكن من تعويض النفس في قطيعه . أما في الإنتاج الصناعي فلا سبيل إلى التنبؤ بأى قدر من اليقين ، بما إذا كان النجاح سوف يصيب منتجاً أو خدمة ، أما أن النجاح سوف يتحقق ، فهذا هو الخطر الذي تدعوه « الخطر الحقيقي » ، وأما أن هذا النجاح سوف يكون نصيب المنتج أو الخدمة ، في عام واحد أو خمسة أعوام أو عشرين عاماً فهذا هو « عدم التأكد » .

عما يتميز به الإنتاج الصناعي أن كل زيادة مفردة في الكفاية والإنتاجية ، تزيد من عدم تأكد الإنتاج الصناعي . ( وهذه مجرد ضياع من جديد للبدأ للشهور الذي طالع به بوم - باورك ، « إنتاجية المدى الطويل » ) . فكلما طغ

الاقتصاد مبنية عالية من النمو ، عظم عنصر عدم التأكد الذي يتعين على المشروع أن يحسب المجتمع ونفسه منه ، وواضح أن هذه الحماية ، شأنها شأن الاحتياط ضد جميع أخطار المستقبل الأخرى ، لا يمكن أن تم إلا عن طريق الإنتاج الجارى .

إن مبلغ أهمية « عدم التأكد » أمر نستطيع أن نراه من أن مهندسى البحوث عندما يتدبرون الآن أن عشر سنوات هى الحد الأدنى من الفترة اللازمة للنجاح فى ابتداء منتج جديد ، أو خدمة جديدة ، فهذا لا يأخذ فى الحسبان فترة البحوث العملية والى قد تستغرق بسهولة عشر سنوات أخرى . بل إن الشركات من أمثال سنرال الكبريتك ، أو شركة التليفونات الأمريكية ، فضلا عن الشركات الكيماوية الكبرى ، تركز اهتمامها على « البحث البحث » وتتوقع أن تخرج منه العملية القابلة للتسويق باعتبارها منتجاً ثانوياً ، فهذه الشركات تعتبر أن عامل الزمن مما لا يمكن التنبؤ به أو حسابه بحيث إن من الأجدى ألا تحاول التنبؤ أو الحساب على الإطلاق .

وثمة مثال على هذا هو ابتكار المطاط الصناعى ؛ لقد تم العمل الأساسى فى كيمياء خلال الحرب العالمية الأولى أو بعدها بقليل ، ومنذ منتصف العشرينيات كانت طريقة عمل المطاط بالوسائل الكيماوية معروفة ، ولكن ظل هناك الشك طيلة عشرين عاما ، فيما إذا كان فى الإمكان أبداً إنتاج المطاط الصناعى بطريقة اقتصادية ، ولولا الدافع المتولد عن النقص فى المطاط خلال الحرب العالمية الثانية ، لربما استغرق إخراج منتج قابل للاستعمال عشرين سنة أخرى ، كان يتطلب تطورات جديدة فى كيمياء درجة الحرارة المنخفضة والكربون ، وكشوفات جديدة مختصة بالمعادن ، وكلها مما كان لا يمكن التنبؤ بها كلية منذ عشرين عاما قبل ذلك ، ونشأت عن بحوث لاصلة لها بالكلية بالبحث المتعلق بالمطاط الصناعى ، إلا أن كل شركة مطاط كبرى وكل شركة كيماوية كبرى ، كان عليها أن تستمر بصورة مستمرة ، مبالغ كبيرة فى البحث للتوصل بالمطاط الصناعى وإلا تعرضت لخسر الفناء .

لكن عدم التأكد يبلغ في ظل الاقتصاد المخطط أبعاداً ونسباً كأنها الكابوس ،  
 إن جوهر التخطيط هو تطبيق مزايا بالغة الغاية على التوقيت . يجب ألا يقتصر  
 الأمر على التنبؤ والتنبؤ الصحيح ، بتطور واحد ، وإنما يجب على القائم  
 بالتخطيط أن يكون على صواب في توقيته لعشر أو عشرين من التطورات المستقلة  
 بعضها عن بعض ، وكلها يجب أن تصل إلى نفس النقطة وفي نفس اللحظة ، وإلا  
 انهار المشروع بأكمله ، إن عدم التأكد في ظل السوق التنافسية أشبه بمقامرة ،  
 فقد تظهر الورقة المعروفة باسم « السبعة السباق » في الدورة الثانية من اللعب ،  
 ولكن المخطط يعلق كل شيء على سلسلة متصلة من عشرين رزمة من ورق اللعب ،  
 كل ورقة منها تحمل الرقم سبعة ، إن هامش الربح للرفع جداً الذي تعمل في  
 ظله الصناعة الروسية - والذي تشير جميع الدلائل إلى أنه أعلى بكثير من مثيله  
 في الصناعة الأمريكية - يعكس إلى حد كبير عنصر عدم التأكد في التخطيط .

### الآبار الجافة :

بالنسبة إلى اقتصاديات « المشروع المنزول » قد يكن حقا القول بأنه يجب  
 عليه أن يتخذ من الإنتاج الجاري ما يحتاط به ضد الأخطار الأربعة التي تمثل  
 الخسارة الكبرى في المستقبل ، وهي الإبدال ، والتقدم ، والخطر بمناه الصحيح ،  
 وعدم التأكد ، لكن المشروع لا يعيش في عزلة ، فهو ذرة في اقتصاد يتكون  
 من عدد كبير من المشروعات .

ويجب على المجتمع أن يطلب إلى المشروع التاجح ، لا أن يحسب حساب  
 تكاليفه المستقبلية لحسب ، بل وأن يسهم أيضاً في ملاقة الأخطار التي تواجهه  
 المشروعات الأقل منه نجاحاً ، وبعبارة أخرى عليه أن يحمل نصيباً من الخسائر  
 التي سوف تتحملها المشروعات الأخرى في المستقبل .

فن وجهة نظر شركة النفط الفردية ، يكنى أن تنتج بئر واحدة مافيه الكفاية  
 كي تغطي التكاليف والأخطار التي يتضمنها حفر بئر جديدة وتقل نفس الإنتاج ،  
 ولكن يجب على الاقتصاد أن يطالب بئر النفط المنتجة أن تحسب أيضاً حساب

ما سوف يضيع من أتايب الصلب ومن العمل البشري في أثر تحضرهما بتغير نجاح شركة نطف أخرى تاتسها .

يجب على المجتمع أن يطالب المشروع الناجح بفائض من الإنتاج الجاري يزيد على ما يتطلبه التحوط من أخطار المشروع نفسه ، هذا « الفائض » ليس « ربحاً » ، ولكنه عوض عن الأخطار التي تتعرض لها المشروعات الأخرى ، وهذا « الفائض » يظهر في ميزانية المشروع الفردي على أنه ربح ، لكنه من وجهة النظر الاقتصادية كافة حقيقية ، إذا لم نخطئ دونها ، فلا بد أن ينكمش الاقتصاد .

لو افترضنا أن جميع المشروعات ناجحة ، أي إنها قادرة على أن تغطي من الإنتاج الجاري أخطار الخسائر المستقبلية ، لما كان ثمة حاجة بالمشروع الناجح إلى أن يهرم مقابلها إحصائياً للخطر ، ولكن مثل هذا الفرض مما لا يمكن الدفاع عنه كلية ، ففي سنة ١٩٤١ - وهي أعظم سنوات الاقتصاد الأمريكي رخاء فيما بين عام ١٩٢٩ والرواج الذي أحدثته الحرب - كان نصف المشروعات الأمريكية تقريباً يعمل بخسارة أو كان على شفا الأملاس ، وبرغم التخطيط والرقابة على الأسعار ، قيم الروس اقتصادهم على الافتراض بأن حوالى نصف مشروعاتهم سوف تعمل بتكلفة تزيد على الثمن الذي تحصل عليه مقابل سلعها ، أي إنها بعبارة أخرى سوف تعمل بخسارة..

من التاحيتين الاجتماعية والاقتصادية قد لا يكون من المستحب إلى درجة كبيرة ، عدم وجود « آبار جافة » ، إذ معنى هذا أن مامن مشروع سوف يخطط بشيء ، كما معنى أيضاً المجدد التام ، فإذا تضيع جميع المشروعات في البقاء على قيد الحياة ، فلن يكاد يكون في الإمكان أن تبدأ مشروعات جديدة وصناعات جديدة ، وأن يبدأ رجال جدد ، فكما يتطلب المجتمع المرونة الاجتماعية كي يظل حياً ، فيرتفع رجال جدد إلى صفوف الجماعات الحاكمة بينما يخرج منها سلافة القادة السابقين ، كذلك يحتاج الاقتصاد إلى المرونة الاقتصادية وإلى التغيير في « الصقوة الاقتصادية » ، مثل هذه المرونة الاقتصادية لاسيل إليها إلا إذا



أنتجت المشروعات الناجمة قدراً كافياً من فائض الإنتاج الجارى - يرسل على الكلفة الجارية حتى يقضى تمويل تكاليف « الآبار الجافة » .

وضلا عن هذا ، يتعين على المشروع أن يحمل من إنتاجه الجارى ، العبء الاجتماعى بالمجتمع - أى جميع الخدمات سواء توفرها الحكومة أو يحملها الفرد نفسه ، والتي لا تدخل فى نطاق العملية الاقتصادية . أما ما هذه الخدمات بوجه خاص ، فأمر لا يمتينا هنا . فدى المساهمة المباشرة فى القدرة الإنتاجية والتي يقدمها نظام مدرسى جيد أو تقديمها خدمات طبية لائحة ، إنما يقع كلفة خارج مجال هذا النقاش . كذلك لا يمتينا مبلغ العبء الاجتماعى الذى يمكن أن يتحمله اقتصاد معلوم أو ينبغي أن يتحمله . واليوم إذ يهدد العبء العسكرى ، وهو أكبر الأعباء الاجتماعية من وجهة النظر التاريخية ، بشل الاقتصاد حتى فى أغنى البلدان ، فإن هذا أهم موضوع يتصل بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية . إننا لانهم هنا إلا بأن نقرر أن هناك عبئاً اجتماعياً ، وأنه لا يمكن احتياله إلا عن طريق الإنتاج الجارى ، وبالتالي يجب أن يتأتى من فائض من هذا الإنتاج ، يزيد على تكاليف الإحلال والإخطار فى المشروع .

وعلى سبيل التلخيص : يجب على الإنتاج الجارى بالمشروع أن يحسب حساب :

- ١ - تكاليف المشروع الجارية أى « تكاليف أداء العمل » .
- ٢ - تكاليف المشروع المستقبلية أى « تكاليف مواصلة العمل » .

الإبدال

التقادم

الخطر بمقتضى الصحيح

عدم التأكد

٣ - المساهمة ، التي يقدمها المشروع للمجتمع من ناحية التكاليف المستتة التي سوف تحملها المشروعات الأقل نجاحاً - الإحلال والتقادم والخطر الحقيقى وعدم التأكد .

٤ - نصيب المشروع فى العبء الاجتماعى المتمثل فى الخدمات غير الاقتصادية . وإن يستطيع المشروع المحافظة على موارده وموارد المجتمع سليمة دون مساس بها إلا إذا استطاع توفير التغطية الوافية لجميع هذه التكاليف والأخطار .

### تجنب الخسارة والصالح الاجتماعي :

من المضحك أن قانون تجنب الخسارة يجب أن يكون القانون الأول الذي يسير المشروع وفقاً له ، إذ على أدائه الاقتصادي يتوقف نفس بقاء المشروع ، وعلى غرار كل مؤسسة أخرى يجب أن يضع المشروع بقاءه في المكان الأول .

وتجنب الخسارة هو أيضاً الواجب الاجتماعي الأول الملحق على عاتق المشروع . ليس المشروع غاية في ذاته ، ولكنه أداة في يد المجتمع ، إذ أنه ، كما سوف نرى ، يضطلع بوظائف حكم ووظائف اجتماعية على جانب كبير من الأهمية . ولكنه أولاً وقبل كل شيء أداة المجتمع الاقتصادية . إلتالم تقبل التصنيع إلا لأن الفرض الاقتصادي أى الانتاج الرخيص والكفء — يتحقق على أفضل وجه في المشروع الصناعي الحديث . فلو كانت إقامة الحكم المحلي أو الجماعة الفرض الأول ، لما قبلنا المشروع الصناعي إطلاقاً ، إذ أنه يثير مشكلات اجتماعية وسياسية صعبة للغاية . ومما تكن وظائف المشروع السياسية والاجتماعية مهمة ، ومما يكن أداؤها حيوياً بالنسبة إلى المجتمع ، فإنها ليست سوى وظائف عرضية بالنسبة إلى الفرض الاقتصادي الأصلي .

غالباً ما نجد بطبيعة الحال أن من الأفضل التضحية ببعض الأدوات الاقتصادية في سبيل تحقيق أشياء لها أهميتها الاجتماعية . ومن المؤكد أننا لن نكون على استعداد لتقبل مبدأ « الأدوات الاقتصادية بأى ثمن » ، إلا في حالة الضرورة القصوى كحرب شاملة أو كساد كبير . ولكن هذا خارج عن موضوع بحثنا ، بل إلتا لا نستطيع أن نثير السؤال عما إذا كان ينبغي لنا التضحية بالأدوات الاقتصادية إلا إذا عرفنا ما نضحي به . إلتا لا نستطيع مناقشة المشكلات السياسية والاجتماعية بمجتمع صناعى — وذلك هو هدفنا وليس تطور النظرية الاقتصادية — إلا إذا فهمنا أولاً للبر للوضوح للمشروع ، والبرر لأدائه الاقتصادي .

إن المشروع هو الوكيل عن موارد المجتمع الاتاجية المحدودة دائماً . وبعض

هذه الموارد محسوس وملوس ، كالألات والمعدات ، والبعض الآخر غير ملوس مثل المهارات والخبرة و « المعرفة بالصناعة » . وبعضها بشرى كالمعمل ، وبعضها مادي مثل رأس المال : وتنظيم الناس والمواد والآلات في وحدة إنتاجية ، هو في حد ذاته مورد كبير . والحد الأدنى من مسؤولية المشروع أمام المجتمع هو الإبقاء على هذه الموارد بنفس القوة الانتاجية التي كانت لها عندما عهد بها إلى المشروع . والإخفاق في الاضطلاع بهذه المسؤولية يجعل المجتمع بأكمله أشد فقراً ، بفعل تبيد جزء من الميراث القوي . وأداء العمل بخسارة معناه إهمال الواجب الاجتماعي الأول الملحق على عاتق المشروع .

ولقد أصبح من الأمور البسيطة تحريماً للتدخل إلى المبرر الداخلي والاجتماعي لقيام المشروع وإلى مسؤوليته على أنها متناقضان ، كأنما كل منهما في صراع مع الآخر . وهذا « الصراع » يفرز الموضوع الذي يدور حوله الجانب الأكبر من النقاش باعتباره صراعاً بين « دافع الربح والوفرة » ، وبين « المحاسبة النقدية والاجتماعية » ، وبين « الجشع الخاص والصالح العام » ، أو كأنه « صراع بين الديناموجية والتدبير » ، وإن كان هذا الموضوع والصور المتغيرة التي بدا بها ، لم يصبح بمثل هذا الانتشار في الآونة الأخيرة .

ولو كان هناك حقاً صراع بين المجتمع الصناعي والمؤسسة التي يتكون منها ، لما كان في إمكان المجتمع الصناعي كما نعرفه ، البقاء ، سواء كمشروع حر أو كمجتمع يسير على النظام الجماعي ، ولتعيين علينا لما أن نأخذ « بمجتمع المديرين » الذي تلبأ به المستر برنام Burnham \* منذ عشرينات خلت ، وفيه يخضع الغرض الاجتماعي والفردى حضوراً كلياً لمصلحة المشروع الذاتية ، ولما أن نجد مجتمعاً جديداً تماماً ينجح في الاستغناء عن المشروع . إن التغيير وحده في النظام ، لن يغير المشروع ،

\* المقصود بهذا هو كتاب The Managerial Revolution مؤلفه المستر

( المترجم )

جيس برنام .

فالمحاسبة الاجتماعية « أرسخ قديماً في الاتحاد السوفيتي منها في أى مكان آخر ،  
وهي مع « الرقابة عن طريق الرول » المقياس النهائي والمطلق للقرارات  
الاقتصادية .

هناك حقاً ضروب كبرى من الصراع بصدد الهدف والغرض والمبرر العقلي  
في كل مجتمع صناعي . ولكن الصراع بين مصلحة المشروع الذاتية ووظيفته  
الاجتماعية ، والذي روج له كثيراً ، ليس من هذه الصراعات . ليس ثمة وجود  
لمثل هذا الصراع ، بل لمتنا غير مضطرين إلى مناقشة ما إذا كان ثمة وجوده لدافع  
لربح ، و « المحاسبة النقدية » ، و « المحاسبة الاجتماعية » ، أو مناقشة ما قد تكون  
عليه هذه الأمور ، ذلك أنها غير ذات أهمية بالنسبة إلى المشكلة الحقيقية .

في أى مجتمع ، سواء أكان رأسمالياً ، اشتراكياً ، شيوعياً ، فاشياً أم مجتمع  
إنسان الكهف ، فإن الأداء الاقتصادي هو أول وظائف المشروع ومسؤولياته  
الاجتماعية والتي تفوق ما عداها . وكذلك ، يتوقف بقاء المشروع في أى مجتمع ،  
على الأداء الاقتصادي .

ومطالب الأداء الاقتصادي التي يفرضها المجتمع على المشروع متناقضة المطلب  
الذي تفرضه المصلحة الذاتية للمشروع — وهو تجنب الخسارة أى أداء العمل بحيث  
يحقق فائداً من الإنتاج الجاري يزيد على الكلفة الجارية ، ويكون كافياً لمواجهة  
أخطار المستقبل . ليس هناك صراع بين الغرض الاجتماعي للمشروع وبين بقاءه ،  
فكلاهما في تجانس ، وكلاهما يتخضع لنفس المبرر العقلي ، وكلاهما يقاس في نفس  
الوقت الواحد بنفس المقياس .

## الفصل الخامس

### قانون زيادة الإنتاج

كل نظام اقتصادى عرضة للتغيير؛ ولكن التغيير فى اقتصاد غير صناعى يفد من الخارج. إن الاقتصاد نفسه يرغب فى أن يبقى خلواً من التغيير، فعدم إجراء التغيرات معياره، لأن التغيير يبعث على القلق ويشيع الاضطراب، وفى الاقتصاد الصناعى « يبقى » التغيير فى داخله . هذا الاقتصاد يولد بنفسه قوى التغيير . وليس فيه توازن سكونى، فهو إذا لم يتوسع انكسر . فالتغيير هو حقاً نفس الغرض من النشاط الاقتصادى والمؤسسات الاقتصادية فى نظام صناعى .

والتغيير الكبير الذى يحدث فى اقتصاد سابق على قيام النظام الصناعى، هو التفسخ، بمعنى إغلاق أو فتح سوق أو مورد عرض، مما يترتب عليه نقص فى استخدام الموارد ونقصها . إن التفسخ ليس مجهولاً فى اقتصاد صناعى، فالأزمة التى عانتها أوروبا الغربية منذ عام ١٩١٤ هى أزمة تفسخ . ولكن التغيير النموذجى فى اقتصاد صناعى هو التوسع، أى اكتشاف موارد جديدة ومنتجات جديدة وأسواق جديدة من داخل الاقتصاد .

والتغيير قبل قيام نظام صناعى عرضة لأن يكون مفاجئاً إن لم يتخذ صورة الكارثة فى حين أن التغيير الذى يتصف به النظام الصناعى، تدريجى وقطورى . فالأول لا يمكن توجيهه والتأثير فيه إلا بدرجة يسيرة جداً . إذ لم تكن هناك بالفعل طريقة للتنبؤ به، أو للاستعداد له، أو التحوط ضد غخطره . لكن فى الإمكان توجيه التوسع والسيطرة عليه وإعداده . أما أن التوسع يمكن فقد كان هذا هو الكشف الأخير الذى حققته الثورة الصناعية .

ومن هذا ينبع القانون الأساسى الثانى الذى يقوم عليه للمشروع، وهو قانون زيادة الإنتاج . ولما كان التوسع هو الغرض الذى يتوعداه اقتصاد صناعى كما أنه

الحاجة الملحة التي يستشعرها ، لهذا يجب على المجتمع أن يطالب للمشروع الصناعي بمنع الانكماش وتحقيق التوسع . على المشروع أن يزيد الإنتاجية ، لأن ازدياد الإنتاجية هي الأساس الوحيد الذي يقوم عليه التوسع . وفي الوقت ذاته غازدياد الإنتاجية ضرورة للمشروع . إنها الحماية الرئيسية له ضد التهديد بالتفسخ والموجه إلى بقاءه واستقراره — حتى في اقتصاد غير تافسي .

### التغيير في اقتصاد سابق على قيام نظام صناعي :

من الناحية التاريخية كان التغيير الاقتصادي إلى حد كبير نتيجة قوى خارجية تؤثر في الاقتصاد ، مثل : الحرب ، والغزو ، والكشوف الجغرافية ، والحركات الدينية ، إلخ .

وكانت التغيرات الكبيرة والدرامية كلها في الاقتصاديات السابقة على الاقتصاد الصناعي ، نتيجة مترتبة على التفسخ . فالتحول في النشاط الاقتصادي والظفرة ، والنتائج عن الحروب الصليبية ، وإعادة فتح البحر المتوسط أمام التجارة الغربية ، والثورة الاقتصادية التي سببها تحول طرق التجارة إلى المحيط الأطلسي في القرنين السادس عشر ، والسابع عشر ، وتطبيق نظام المزارع الجماعية في الزراعة الروسية في أيامنا هذه والذي نقل الملايين من الفلاحين من المزارع وألقى بهم في المصانع الصناعية — هذه جميعاً كانت تفسحات للوارد الإنتاجية . وفي هذه التفسحات الكبرى غالباً ما كانت النتيجة الاقتصادية منتجاً ثانوياً وعرضية بحتة ، جلبت الدمار الاقتصادي وأشاعت الفقر مثلما حققت التوسع والثراء .

ولما كان التفسك المدمر الشكل الوحيد من التغيير في الاقتصاد ، لم يكن في الإمكان وجود علم الاقتصاد بوصفه مذهباً وميداناً للدراسة ، وكل ما كان في الإمكان قوله حول موضوع الحياة الاقتصادية قاله أرسطو في جل رائته خلائل في بداية كتابه السياسة ، حيث يفرق بين « الاقتصاد ، أي النشاط الإنتاجي الذي يمارسه البيت الذي يعيش بصفة أساسية في حالة اكتفاء ذاتي ، وبين « جمع المال ، أي الاجبار .

ولكن الاقتصاديين أنفسهم في الاقتصاد التجارى ، وقبل ظهور الاقتصاد الصناعى ، لم يروا إمكانية التوسع . فالأمثلة الأولى عن التكنولوجيا الحديثة ، أى المحاولة المتعمدة لخلق موارد إنتاجية جديدة عن طريق إعادة ترتيب الموارد القديمة ، تنتمى إلى عصر يسبق مذهب علم الاقتصاد بقرون عدة . وجرى أقدم محاولة تنسيقية في التعدين والدلم المختص بالمعادن في القرن الخامس عشر ، وهى محاولة تدل على بدء كلا على الميكانيكا والكيمياء . فالمصانع الحكومية التى أقامها ريشيليه في فرنسا في النصف الأول من القرن السابع عشر ، والتى طبقت فوراً في جميع أرجاء أوروبا ، كانت تقوم على الاعتقاد بإمكانية التوسع ، وكرست لابتكار أساليب في الإنتاج ، جديدة وأفضل . إلا أن آدم سميث الذى كتب بعد ريشيليه بمائة وخمسين عاماً لم يعرف سوى طريقة واحدة لزيادة الإنتاج ، تلك هى رعاية الموارد الموجودة . وكانت كيفية تحقيق هذا هى المشكلة الكبرى التى حاول حلها التقليد الكلاسيكى كله من آدم سميث إلى جون ستوارت مل . ولكن القدرة الإنتاجية كانت معتبرة هبة من الله ولا يمكن أن تتغير . وعلى أساس هذه الدعوى وحدها يمكن فهم أو تأييد المفاهيم والمذاهب التى طالع بها الكتاب الكلاسيكيون ، وفي مقدمتها مذهب حرية التجارة وفكرة وجود عيار ذهب ذاتى الحركة يعدل نفسه بنفسه .

وعلى خلاف الاقتصاديين الكلاسيكيين فهم ماوكس أن التوسع لازم للاقتصاد الجديد الذى كان قد أخذ في الظهور في أثناء حياته . ولكن لم يكن يرى سوى إمكانية واحدة للتوسع ، هى التوسع في أرض جديدة ، ومن هذا نشأت النظرية الماركسية في دالامبريالية ، كما أخرجها هوبسون ولوكسمبرج وهيلفردنج ، واقتبسها لينين ، وبمقتضاها لابد للرأسمالية من أن تستعد الآخرين حتى يتسنى لها التوسع . ومنها أيضاً خرجت نظرية هنرى جورج التى تعد الأرض الجديدة مصدر جميع الثراء ، ونظرية فرانز أوبنهايمر التى ترى في الغزو المبدأ الحركى في التاريخ . ولكن الواضح أن ماركس والماركسيين لم يعتقدوا أن التوسع في حيز الامكان ، أجل ، لقد أقاموا فيقوم على الانهيار الحتمى ( ٦ - المجمع الجديد )

الرأسمالية اعتقاداً منهم بأن التوسع وإن كان ضرورياً للنظام الرأسمالي ،  
يستحيل عليه بحكم طبيعته الكامنة أن يتجاوز حدوداً ضيقة مفروضة عليه .

### التوسع في الاقتصاد الصناعي

بهذا يكون التوسع عن طريق الزيادة في الإنتاجية شيئاً جديداً تماماً ، ونحن  
نأخذ اليوم قضية مسلمة . فنحن نعد من الأمور الطبيعية مثلاً أن صناعة الحرير  
الصناعي زادت كفاءتها الإنتاجية ما بين خمس عشرة وعشرين مرة منذ أن دخلت  
في تطلق العمليات التاريخية منذ ثلاثين عاماً خلت . لآعن طرق اختراعات جديدة  
كبيرة ولأناعن طريق الآلاف من التغيرات الصغيرة التي لآلفت النظر في التسيكات  
والعمليات والمعدات . إلا أن هذا كان يبدو في نظر عصر سابق على أنه من قبيل  
المسجرات إن لم يكن من عمل الشيطان وربما كان أيضاً غير متوقع تماماً ولا يمكن  
التنبؤ به على حين كان في إمكان كل مهندس أو كيمائي في صناعة الحرير الصناعي  
منذ جيل معنى أن يتبأ بمثل هذا التطور . حتى وإن لم يستطع القول تماماً من أين  
تأتى التحسينات .

وفي التوسع نجد أن ارتباطاً جديداً للوارد ناتجاً عن استخدام التكنولوجيا يرتب  
عليه تحويل فعلى لموارد قديمة ومستغلة استغلاً كاملاً إلى موارد أكبر وأوفر إنتاجاً ،  
وبهذا تصبح الموارد فعلاً أكثر إنتاجية . مامن موارد جديدة ظلت عاطلة حتى  
ذلك الوقت ، يجرى الحصول عليها أو تخصيصها ، ومامن موارد قديمة كانت تستخدم  
حتى ذلك الوقت في نشاط طابعه التهديد ، تستخدم الآن بما يحقق فائدة أكثر .  
وكذلك كما في حالة التفسخ ، لا يستبد نشاط أو يقلل منه بقصد تحرير الموارد  
لنشاط جديد . إن نفس الموارد المستخدمة في نفس النشاط تستغل بحيث تصبح  
قادرة على إنتاج مزيد من السلع ذاتها ، أى أنه بدون أى خفض في الإنتاج القائم ،  
وبالتالى بدون التفسخ ، يستطيع الاقتصاد أن ينقل للموارد لإخراج منتج جديد  
لم يكن في الإمكان عمله من قبل .

والزيادة في الإنتاجية تطلق سراح موارد إنتاجية . هذه الإنتاجية الزيدة



لاتعمل بوصفها عائداً عن رأس المال . إن العامل الذى يحقق التوسع ليس الرأسمالى ولكنه المبكر (١) والزواج بين الرأسمالى الجبان بحكم تكوينه وبين المبكر لم يكن حديثاً جداً بحسب ، بل كان زواجا مفاجئاً أيضاً . إن الإنتاجية الزائدة عائد متولد من رأس المال ، فهو فائض حقيقى .

ويمكن أن تصبح فعالة من الناحية الاقتصادية بطرق أربع ، فيستطيع المشروع أن يستخدم رأس المال الذى تحرر ، فى إنتاج المزيد من السلعة ذاتها ، ويستطيع أن يخفض الثمن مع زيادة فى الإنتاج أو بدونها ، ويستطيع أن يرفع الأجور الحقيقية ، وأخيراً يستطيع أن يظهر الموارد التى تحررت كما لو كانت ربحاً ويوزعها .

هذه الوسائل الأربع كلها تعيد توزيع الموارد ولكنها تفيد بصورة مختلفة فى حسابات المشروع . فالوسيلة الأولى داخلية بحتة ، وتنعكس فى حساب الكلفة فى المشروع ، ولكن بقدر ما يتعلق الأمر بتقرير الدخل تتجلى الزيادة فى الإنتاجية على أنها زيادة فقط فى القدرة على تحقيق أرباح مستقبلية . وتبدو الطريقة الثانية كأنها نقص فى ربح المشروع بالنسبة إلى الوحدة الواحدة ، وتظهر الثالثة كأنها زيادة فى التكاليف الجارية . ولا تعمل الإنتاجية الزائدة وتعمل التوسع عن طريق الأرباح المعبرة عن الربح ، إلا فى الوسيلة الرابعة أى إن ما هو سداد فملا رأس المال يبدو كأنه من الربح الجارى . وبالنسبة إلى هذه الوسيلة وحدها يمكن القول بأن الربح - أو ما يعرف فى المادة بهذا الاسم - له علاقة بالتوسع . ومن الوجهة التاريخية كانت الائتمان المنخفضة والأجور الحقيقية العالية دائماً على الأقل فى مثل أهمية الوسائل التى تجعل المنافع الناجمة من ازدياد الإنتاجية متاحة للاقتصاد ، باعتبارها سداداً ورأسمالياً عن طريق جهاز الربح . لعل الاستثناء الكبير الوحيد من هذه القاعدة هو روسيا السوفيتية ، حيث تقل من الوجهة العملية كل الموارد الرأسمالية التى أطلقت سراحها الإنتاجية الزائدة ، إلى الدولة فى صورة أرباح .

(١) كان جوزيف شوميتز أول من ابتعد هذا فى كتابه نظرية التطور الاقتصادى ( كبريدج ، مطبعة جامعة هارفارد ، ١٩٣٤ ) والذى سبق نشره عام ١٩١١ فى الأصل الألمانى

## الفصل السادس

### الربحية والإنجاز

بينما تخلق الزيادة في الإنتاجية فائضاً من الموارد ، إذا بها لا تخلق د ربحاً ، بالمعنى الدقيق للكلمة ، حتى وإن ظهر على هذا النحو في الحسابات المالية . وبينما الاحتياطات التي تجنب ضد أخطار المستقبل تظهر في العادة كما لو كانت ربحاً ، إذا بها في الواقع تكاليف حقيقية . إن ما جرت العادة على إظهاره كدربح ، هو مزيج من الجزء من الخطر مقابل التكاليف المستقبلية ، والبقاء في العمل ، ومن عمليات السداد الرأسمالية التي تجعلها الزيادة في الإنتاجية أمراً في حيز الامكان — بل وكقاعدة يزداد المزيج تشوشاً بفعل بنود لا تمكس سوى تغيرات في القوة الشرائية للتقود .

ولكن « الربحية » مفهوم له معناه في اقتصاد صناعي . والحق أنها مفهومه الجوهري ، ذلك أنها المقياس الوحيد الذي نملكه للحكم على الإنجاز الاقتصادي ، لأنها تقيس كلاً من حجم وكفاية الاحتياطات ضد التكاليف المستقبلية وزيادة الإنتاجية . ليس الفرض من المشروع الصناعي أن يحقق ربحاً وإنما الفرض منه إنتاج السلع . وليس التشغيل بربح هو الواجب الاجتماعي الملقى على عاتقه ، وإنما واجبه الاجتماعي تجنب الحسارة أولاً ، وزيادة إنتاجية الموارد التي يعهد بها إليه ثانياً . ولكن الربحية وحدها هي التي تستطيع أن تقيس أداء هذين الواجبين . ولما كانت قدرة المشروع على إنتاج السلع أو الخدمات ، تتوقف في التحليل الأخير ، على أداء واجبه التوأمين نحو المجتمع ، فليس سوى الربحية من شيء يمكن أن يقيس مدى حسن تحقيق المشروع للفرض المتوخى منه .

وثمة مجالات سبعة نحتاج في كل منها إلى قدر هائل من الدرس والبحث وإعمال الفكر قبل أن يكون لدينا اقتصاد يناسب عصرنا صناعياً .

١ - العلاقة بين « الربحية » وأرقام الأرباح التي يبينها من يسكون المخرجات والمحاسبون . هذه الأرقام التي تدل على الأرباح هي الشيء الوحيد الذي تسترشد به الإدارة حين تتخذ قراراتها - في اقتصاد جامعي وخطوط كما هي في اقتصاد يقوم على النشاط الحر ، إنما حتماً أول أداة لقياس الإنجاز وسبر غوره ، وبذلك ينبغي أن تكون أرقام الأرباح أقرب ما تكون إلى تمثيل الربحية . ولكن « ربح » اليوم هو في أفضل الحالات دلالة غير ناضجة على الربحية - حتى ولو اقتصر السبب في هذا على أن المحاسبة عندنا لا تزال إلى حد كبير تنتمي إلى العصر السابق على قيام النظام الصناعي ، ويراد بها أن تكون قائمة جرد تمثل للماضي بدلاً من أن ترسم خريطة المستقبل .

٢ - الوحدة الزمنية السليمة للإنتاج الصناعي : إن السنة التي يبينها التقييم ليست بالتأكيد الوحدة الزمنية السليمة للإنتاج الصناعي . إنها ليست ما نضبه بكلمة « الجاري » حين نتحدث عن « الإنتاج الجاري » ، و « التكاليف الجارية » ، التي يمثل الفرق بينها المعلن المتاح الوحيد الذي تؤخذ منه الاحتياطات ضد التكاليف المستقبلية . إلا أن رقم الأرباح الذي تبنى عليه بالفعل جميع المشروعات قراراتها هو الربح السنوي .

والإنتاج الصناعي لا يبدأ ولا ينتهي بإنتاج وحدة معلومة ، أو بإنجاز مهمة معلومة ، فوحدة النشاط الاقتصادي الزمنية بالنسبة إلى الفلاح هي دورة الفصول من البذار إلى الحصاد . وللراعي وحدة زمنية أطول حيث تتراوح دورة إعادة إنتاج القطيع بين سنة وثلاث سنوات أو نحو ذلك . قبل الوحدة الزمنية للإنتاج الصناعي هي الفترة التي تعيش خلالها المعدات الميكانيكية ، وهي فترة طويلة تمتد إلى اثني عشرة أو ثلاث عشرة سنة ، ولكنها لا تزال فترة محددة ؟ أم يجب علينا أن نحدد حذو كيز ونطرح جانباً جميع المفاهيم عن فترة زمنية محددة ، ونستخدم بدلاً منها مفهوم « الإيقاع » rhythm مثل « الدورة الاقتصادية » ؟

هذا السؤال مهم بوجه خاص ، لأن أية محاولة لمعالجة البطالة الواسعة النطاق

والمرتبة على كساد خطير ، يجب أن تكون مبنية على وحدة زمنية طويلة الأجل للإنتاج الصناعي .

٣ - العلاقة بين الاقتصاد الحقيقي ، المكون من السلع والعمل والخدمات والاقتصاد الرمزي ، الممثل في النقود . لقد أصبح الاقتصاد الرمزي ، مستقلاً إلى حد كبير ، للنقود فيه وظائف اجتماعية ووظائف تتصل بالمكانة ، وذلك بصورة مستقلة عن قوتها الثرائية .

٤ - تطبيق المفاهيم النظرية عن التكاليف المستقبلية على المشروع العيني والاقتصاد العيني .

٥ - التكاليف المستقبلية الخاصة باقتصاد سوق ، أو اقتصاد احتكاري واقتصاد جماعي . سبق أن بينت غلبة أخطار معينة في اقتصاد يقوم على وجود سوق حرة أو في ظل التخطيط . ولكن المهمة التي يتعين أداؤها هنا مهمة صعبة ومهمة جداً في الوقت نفسه .

٦ - يتعين أن يكون القرار الخاص بمجموع هامش الربح في اقتصاد عيني وبالنسبة إلى مشروع عيني بحيث يغطي بصورة وافية تكاليف الاقتصاد المستقبلية .

ليس لدينا حتى الآن سوى « حذبات » عن هذه المسألة البالغة الأهمية ، ورأى أنه ما من اقتصاد من الاقتصاديات الصناعية الكبرى اليوم يعمل بربحية مناسبة ، فيما عدا الاتحاد السوفيتي . فطبقاً لأفضل الأرقام والتقارير يعادل هامش الربح الروسي من ثلاثة إلى خمسة أمثاله في الولايات المتحدة - وهو تفاوت لا يمكن تفسيره تماماً بعظم درجة عدم التأكد في ظل اقتصاد مخطط ، ولا بالحاجة إلى درجة أكبر من الزيادات في الإنتاجية في اقتصاد يتوسع بمثل السرعة التي يتوسع بها الاقتصاد الروسي .

٧ - وأخيراً تأتي الأسئلة التي تصدرت النقاش طيلة قرن أو أكثر: كيف ينبغي

تجميع الاحتياطات التي تجنب لمواجهة أخطار المستقبل ، ومن ذا الذي يقوم بتجميعها ؟ وكيف ينبغي نقل الموارد التي تحررها زيادة الإنتاجية ومن ذا الذي يقوم بعملية النقل هذه ؟

كاد النقاش العنيف حول هذه الأسئلة يدور تماماً على أساس الاعتبارات الأخلاقية من قبيل تبرير الأرباح ، والعائد العادل عن رأس المال ، وحقوق العمل وضروب الجزاء العادل التي ينبغي أن يحصل عليها ، وما إلى ذلك . هذه الأسئلة لا بد أن تبدو في صيغة مختلفة تماماً إذا لم نتحدث عن الربح عن استثمار ماضٍ ، سواء أكان استثماراً للعمل أم لرأس المال ، وإنما نتحدث عن التكاليف المستقبلية وازدياد الإنتاجية ، أو بعبارة أخرى إذ لم تتعلق المشكلة بالتبرير الأخلاقي ولكنها تتعلق بالوظيفة الاقتصادية .

فن الواضح بالدرجة الطيبة مثلاً ، وأياً كان الأساس ، أن مساهمة المشروع الفردي في تكاليف الاقتصاد المستقبلية ، أي التكاليف المستقبلية التي تحملها المشروعات غير الناجحة ، يجب ألا يحتفظ بها في داخله ، وإنما يجب توزيعها ، وإلا فمرعان ما يتسلط على الاقتصاد عدد قليل من المشروعات الناجحة جداً . وكذلك يجب توزيع الموارد التي تحرر بفعل ازدياد الإنتاجية ، خشية أن يحال بين المشروعات الجديدة وبين الوصول إلى الموارد الإنتاجية . ولكن هل التوزيع على المساهمين أفضل طريق لخلق احتياطات الطوارئ التي يتطلبها الاقتصاد ؟ وهل الأجور العالية أو الأمان المنخفضة ، أو جهاز التجميع الرأسمالي في سوق تنافسية لرأس المال ، الطريق الأدعى إلى الرضا لجمل الموارد التي تحررت في المتأول ؟

ليس لنا أن نتوقع أنه يمكن أو ينبغي الإجابة طبقاً للأسس الوظيفية البحتة ، على أمثال هذه الأسئلة التي تصل اتصالاً وثيقاً بمركز المجموعات القوية ، والتي تمس معتقداتها الأساسية بصدد بفيان المجتمع . ولكن إذا أقيم النقاش على أساس الوظيفة الاقتصادية ، فقد لا تعود على الأقل مجرد تبرير لمعتقدات أخلاقية وسياسية سابقة في مصطلحات اقتصادية ، وهو ما كانت عليه دائماً معظم حروبنا بصدد

طبيعة « الربح » ووظيفته ومبرره وتوزيعه . إن كل مجال مفرد من هذه المجالات ذو أهمية حقيقية ، وهي في مجموعها تهيء عملاً لجيل من الاقتصاديين — وهو عمل يتجاوز كثيراً حدود « الثورة الاقتصادية » التي أحدثتها مدرسة كينز ، والتي قد تودى إلى إحياء مذهب حقيقي في « الاقتصاد السياسي » . ولكن غرضنا ليس ابتداء نظرية في علم الاقتصاد الصناعي ، ولكنه دراسة للمشروع الصناعي باعتباره مؤسسة اجتماعية وسياسية . ويتحقق غرضنا إذا قررنا للبرر العقلي الذي يكن وراء أفعال المشروع وسلوكه .

وبذلك يكفي أن نقرر :

١ — أن البرر لقيام المشروع ، وسلوكه ، وسياساته وقراراته — هذه كلها لا علاقة لها بأى حال من الأحوال « بدافع الربح » .

فأعظم الملائكة من يتحكمون في المشروع الصناعي سوف يضطرون إلى أن يجعلوا من الربحية القانون الأول الذي يحكم أفعالهم وسياساتهم ، كما هو الشأن بالنسبة إلى « أشد » ، وأعمالى « جشع » ، وينطبق الأمر نفسه على أخطى قوميسير من لا يسمح لنفسه حتى في أحلامه ، أن يحيد عن الخط الذي يرسمه الحزب . أجل إنها النظرية الشيوعية التي يعتبر حتى الآن أنها تعترف بالربحية على أنها الضصر الحاسم والاعتبار الذي له الغلبة ، في اقتصاد صناعى . فانتزاع الربحية الأسطورية من الميزاب الذي أقمها فيه ماركس ، وإجلالها على العرش باعتبارها محبوبة الأمير ، هو جوهر « التفتيح » الذى أدخله ستالين ، على النظرية الاقتصادية الماركسية .

وكون الربحية الميار التهاى والحاسم للانتاج الصناعى ، لا علاقة له برغبة المنظم في تحقيق الربح . والحق أنه لا علاقة له بأى دافع فردى ، بل ولا يجين علينا أن نناقش ما إذا كان « دافع الربح » موجوداً وأين يمكن أن نلقاه . إن الربحية أساسها في الضرورة الموضوعية والنرض الكائنين وراء الانتاج الصناعى والاقتصاد الصناعى .

وما يصدق على « دافع الربح » ، ينطبق بنفس القوة على جميع النظريات الأخرى التي تفسر اهتمام المشروع بالربحية على أساس الحافز الفردى

مثلاً فعل قبل حين أضاف النشاط الاقتصادي « إلى غريزة الممارسة في الصنعة » ،  
أو على ضوء الاختلاف الشائع بين المحاسبة « النقدية » ، و « المحاسبة  
الاجتماعية » .

وعموماً فسلوك المشروع وسياساته واهتماماته وأفعاله ، كلها مستقلة كلية  
عن الدافع أو الحافز الفردي . ف سواء أكان الإنسان « إنساناً اقتصادياً »  
أم « إنساناً أخلاقياً » فسوف يتعين على المشروع أن يضطلع بنفس وظائفه  
في أى من الحالين . كذلك لا يمكن أن يتغير سلوكه ومبرره العقلي ، أو أن يتأثر  
بفعل ما يطرأ على الطبيعة البشرية أو السلوك البشرى من تغيير أو تأثير ، أو بفعل  
التكيف السيكولوجى أو الإصلاح الأخلاقى أو التحول من دين إلى آخر .  
فالسلوك الذاتى ، والمبرر العقلي الذاتى ، والفرص الذاتى ، هذه جميعاً لا علاقة  
لها بسلوك المشروع ومبرره العقلي وغرضه ، وكلها يتولد موضوعياً من بنيانه  
ووظيفته بوصفه مؤسسة .

٢ — والمبرر العقلي لوجود المشروع ، وسياساته وقراراته ، واحد بنسب النظر عن  
البيان القانونى أو السياسى المجتمع الصناعى .

لربحية دورها فى ظل النظام الجماعى ، شأنها فى النظام الفردي ، وفى ظل  
السيطرة والملكية من جانب الحكومة كما تكون فى نظام قوامه المشروع الحر ؛  
إذ أنها تضطلع بنفس الطريقة الواحدة تماماً : كذلك لأهمية لنوع السلع التى  
يجرى إنتاجها ، وكيفية تسعيرها ، وما إذا كانت تباع فى سوق تنافسية الخ .

وهذا يستتبع أن التغييرات البنائية أو المستورية الوحيدة التى يمكن أن تؤثر  
فى سياسات المشروع الأساسية وسلوكه الأساسى ، هى تغييرات فى بنية أو دستور  
المشروع نفسه ، فالتغييرات التى تقع فى النظام القانونى أو السياسى ، مهما تؤثر  
فى معاش الفرد أو حياته ، لا يمكن أن تؤثر فى بنية المشروع أو سلوكه .

٣ — والمبرر العقلي لوجود المشروع ، وسلوكه ، وسياساته وقراراته ، كلها  
مستقلة تماماً عن أسلوب توزيع الأرباح .

إن تحديد من له الحق في الحصول على نصيب من الأرباح ، مسألة هامة جداً من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية . ولكن بقدر ما يتعلق الأمر بتصرفات المشروع وسلوكه ، فتوزيع الأرباح غير ذي صلة بها .

سوف يتعين على المشروع أن يعمل ويتصرف بنفس الطريقة بالضبط إذا كانت الأرباح مجرد أسطورة اخترعها من يمسك الدفاتر لتعليل التكاليف التي لا يمكن تفسيرها في ظل أساليب مسك الدفاتر التقليدية المعروفة قبل العصر الصناعي .

أجل ، يجب على المشروع أن يبنى تصرفاته على أساس الافتراض بعدم وجود ربح ، أى عدم وجود فائض من الدخل يزيد على الكلفة . يجب أن يعمل على أساس وجود تكاليف فقط — جارية ومستقبلية — وسداد رأس المال الناتج من ازدياد الإنتاجية . فالربح الاحتكارى ، والربح المفاجئ ، والربح الناتج عن مواد مخزنة ، واستنفاد رأس المال ، والمكاسب المتولدة من المضاربة ، وغير ذلك من أمثال هذه الأرباح الظاهرية — هذه كلها قد يكون لها وجود حقا ، وبينما أنها من الواضح وليست ربحاء من وجهة نظر الاقتصاد بكيته ، فقد تكون مهمة جداً بالنسبة إلى المشروع الفردى . ولكن المشروع في قراراته الفعلية وسلوكه الفعلى ، يجب أن يفترض دائما أن أى جزء لاحتاجة إليه لتغطية التكاليف ، يمثل زيادة في الإنتاجية . إن « فائض الدخل » — حتى إن وجد بالفعل — لا يمكن افتراضه أو قبوله في سياسات المشروع وقراراته . وبعبارة أخرى يجب على المشروع أن يبدأ عملياته دائما بالسؤال عما إذا كان دخله الجارى كافيا لتغطية النفقات الجارية والمستقبلية . فإذا كان الرد بالإيجاب فعلى المشروع أن يسأل عما إذا كانت الزيادة في الإنتاجية من الكبر بحيث تكفى للإبقاء على المشروع بكفاية ، وقادراً على مقاومة التنفك والمنافسة .

٤ — وأخيراً يجب أن تكون الربحية المعيار الذى له السيادة في المشروع والمبرر لوجوده . إنها التعبير عن مسئولية أمام نفسه وأمام المجتمع .



إن الإنتاج الصناعى يتركز على المستقبل . وخطر وقوع خسائر فى المستقبل هو مشكلته الأولى ، ومنع أمثال هذه الخسائر يعتبر قانونه الأول . يجب دائماً تصميم الإنتاج الجارى ، على أساس التكاليف المستقبلية ، وأن يحول دون الخسائر المستقبلية ، وأن فائض الدخل الجارى على التكاليف الجارية — أو هامش الربح بتعبير آخر — يجب على الأقل أن يوازن الأخطار . والقانون الثانى الذى يسير عليه المشروع هو قانون زيادة الإنتاجية . فالتكاليف المستقبلية وزيادة الإنتاجية ، كلاهما لا يمكن أن يقاس إلا بمقياس الربحية . ولذلك يجب أن يقيم المشروع نفسه على أساس الربحية وأن يتقبلها هادياً لسياساته ، وحكام على إنجازها ، ويجب على المجتمع أن يقيس إنجاز المشروع بمقياس الربحية نفسه .



## القسم الثاني

مشكلات النظام الصناعي : الصراعات الاقتصادية

## الفصل السابع

### المشكلة الحقيقية في الصراع على الأجور

إن النقاش الذي أجريناه بصدد حاجات المشروع ومتطلباته ومسئولياته الاجتماعية عن الإنجاز الاقتصادي ، ربما يبدو في مذاق طبق قديم لم يتحسن كثيراً برغم ما غلب به من المصطلحات المجردة . وربما يكون له رنين تلك الإعلانات عن « الحقائق الاقتصادية » والتي يشغل الواحد منها صفحة كاملة وتنشرها الرابطة القومية لرجال الصناعة لإثبات الطابع المقدس « لنظام المشروع الحر » . أو أنه يذكر بدلا من ذلك ، أولئك الذين هم على معرفة باقتصاديات الخط الحزبي الواحد الشيوعية ، بالحجج الرسمية التي تساق دفاعا عن رأسمالية الدولة السوفيتية بما تطوى عليه من هامش للربح مرتفع للغاية ، وعن اهتمامها الخالص بالربحية وزيادة الإنتاجية . بل وقد يتوقع القارئ أن مناقشتنا لضرورة ووظيفة الربحية وازدياد الإنتاجية ، تؤدي مباشرة إلى تجميد بالغ لجمال النظام الاقتصادي القائم ومنافعه ، وإن ظل السؤال قائما حول ما إذا كنت سوف ألوح بعلم المشروع الحر أو النظام الجماعي .

إنّ الربحية وزيادة الإنتاجية من متطلبات المشروع ، ولكنهما ليستا من متطلبات عضوا المشروع ، أو من الأغراض التي يتوخاها . فهما في أفضل الحالات غير ذي صلة بجاءه وأغراضه الاقتصادية ، إن لم تكونا في تعارض ظاهري أو حقيقي معها . وبذلك يفرض معيار الربحية وزيادة الإنتاجية على عضو المشروع ، يجب أن يبدو بالنسبة إليه تحكما ، إن لم يكن معاديا ، بحيث يجعلهما يظهران بظهور الشيء الغريب والضرار .

ونفس الحقيقة التي ترى أن الربحية يجب أن تكون قانون المشروع ، تكن وراء الصراعات الاقتصادية بالمجتمع الصناعي . إنها تكن وراء الصراع حول

الأجور ، وراه مقاومة العامل لزيادة الإنتاجية التي لا تشكل منها قواعد .  
والقيود التي تفرضها الثقافة على الإنتاج أو على استخدام العدد الجديدة ، ليست  
إلا أجزاء صغيرة . وأخيراً تكن هذه الحقيقة وراه معارضة العامل لمبدأ الربحية  
ذاته الذي يهدد نفس بقاء نظام « المشروع الحر » - بل ويهدد إلى مدى أكبر -  
التجارب التي تجرى الآن بأوروبا ، في « الاشتراكية الديمقراطية » .

° ° °

بندر أن يمر يوم لا تصدر فيه الصحف ، وقد احتل الصراع حول الأجور  
العناوين الرئيسية فيها . فالصراعات حول معدلات الأجور هي لب معظم  
المنازعات الصناعية والسبب الذي يعزون إليه معظم الإضراب . ولكن ، هل  
من مشكلة تتعلق بالأجور ؟ أم أن الصراع حول الأجور إن هو إلا صراع  
غير حقيقى يمثل على المسرح بحيث يخفى مشكلات مختلفة تماماً ، تدور حول القوة  
والمواطنة ؟ لقد أظهرت كل دراسة عن العمال الصناعيين أن معدلات الأجور  
لا تشغل المقام الأعلى في أذهانهم فالقوارق في معدلات الأجورين مختلف  
الوظائف قريبة جداً إلى قلوب العمال لأنها الأساس الذي تقوم فوقه  
المكانة الاجتماعية . ولكن معدلات الأجر المطلقة ليست مهمة جداً إلا في  
النادر . إن لها أهمية كبيرة - وقد تكون حتماً أهم شيء - في اقتصاد قريب  
جداً من الكفاف ، أى في المراحل المبكرة جداً من التصنيع . وكذلك لها  
أهميتها في حالة حدوث تضخم حين لا تلحق الدخول تماماً أبداً بالأثمان . وبخلاف  
هذا لا تشغل معدلات الأجور مكاناً عالياً جداً في اهتمامات العمال .

سر هذا الغر أن معدل الأجر هو الرمز التقليدى للنال على الصراع الحقيقى  
وليس على المشكلة ذاتها . إن المشكلة الأساسية هي صراع بين وجهة نظر المشروع  
إلى الأجر ككلفة ، ووجهة نظر العامل إليه على أنه دخل . وبعبارة أصح نقول  
إن المشكلة الحقيقية ليست اقتصادية ولكنها مشكلة حول طبيعة الأجر ووظيفته ،  
بمعنى : هل تكون حاجة المشروع أم حاجة العامل الأساس الذى يقوم عليه  
تعيين وظيفة الأجور ؟ وهل يعتبر الأجر أصلاً كلفة جارية يجرى تحملها سداداً

ثمن سلعة تستهلك في العملية الإنتاجية ؟ أم أنه أصلا كلفة مستقبلية للمحافظة على موارد الإنتاج البشرية وزيادتها ؟

### الأجر كلفة جارية

من وجهة نظر المشروع يعتبر « الأجر » بالضرورة جزءاً من وحدة كلفة الإنتاج . لإننا ذلك الأجر البالغ ١٦ من الدولار في كل زوج من الأحذية ، أو تكاليف الأجور المباشرة البالغة ٤٠٠ دولار في السيارة الجديدة ، وسواء يُدفع الأجر حسب نظام القطعة أو الساعة أو الأسبوع ، فلا بد للمشروع دائماً من اعتباره أجراً على أساس القطعة . وهذا يستتبع أنه يجب على المشروع أن يتطلب تكاليف عمل مرنة . فلكي يظل المشروع على قيد البقاء ، ويحل عنك أن يكون مجزياً ، يجب أن تنمى تكاليف الأجور بالنسبة إلى الوحدة ، مع من بيع السلع التي ينتجها . وكلما عظمت أهمية الأجور في التكاليف الكلية ، أى كلما زاد استخدام العمل في العملية اشتدت بطبيعة الحال هذه الحاجة إلى معدل أجور مرن .

ولكن يجب أن تتحرك أيضاً تكاليف العمل مع تقلبات الإنتاج . إن مرونة كشف الأجور الكلي عامل رئيسي في مقدرة المشروع على أن يظل حياً بعد وقوع نكسة في الأعمال . فكلما زاد النقص في الإنتاج والذي يستطيع المشروع أن يتحملة دون أن يضطر إلى العمل بخسارة ، كان من الواضح أن تعظم قوته الاقتصادية على المقاومة ، وأن تعظم فرصة بقاءه على الحياة . ليست تكاليف العمل بالتكاليف الوحيدة طبعاً ، ولكنها الوحيدة التي ليست مرنة تماماً ولا تنكسف ذاتياً كما هي حال تكاليف الخامات ، ولا جامدة وثابتة تماماً مثل التكاليف الرأسمالية . لإننا التكاليف الوحيدة التي يمكن أن تكون مرنة أو ثابتة ، وهذا متوقف على سياسة المشروع ، ومن هنا فهي التكاليف الجوهرية الحاسمة فهي قد تهيض بفعل خفض في معدل الأجور أو بسبب خفض في عدد العمال . أما أن أية طريقة هي أكثر تحقيقاً للوفورات ، وأكثر احتمالاً في أن

تساعد المشروع على تقادى عاصفة تهب عليه ، فأمر متوقف على الصناعة . ولكن العبء المرن من العمل شيء حيوي بالنسبة إلى جميع الصناعات وجميع المشروعات .

ليس معنى هذا أن المشروع في حاجة إلى معدل أجور أو عمالة منخفض ، إذ بالعكس قد يشكل معدلاً عالياً للأجور ، كلفة أجر أقل انخفاضاً كبيراً بالنسبة إلى الوحدة من الإنتاج ، وقد يولد درجة أكبر بكثير من الجهد الإنتاجي والكفاية الإنتاجية — وهذه هي المحجة التي بنى عليها هنري فورد سياسة أجر الخمسة الدولارات في اليوم عام ١٩١٤ ، والتي تكمن وراء جميع خطط الحوافز عن طريق الأجور . يجب أن يعارض المشروع فقط في أي شيء يسفر عن وجود التكاليف الممتدة في الأجور ، أو في أي شيء يرفع الحد الأدنى من كلفة الأجر بالنسبة إلى الوحدة من الإنتاج ، أو الحد الأدنى من الفترة العاملة اللازم لتشغيل المشروع . ولكن بيت القصيد الحقيقي هو أن على المشروع أن يعتبره العمل ، سلعة تفتقر طبقاً للمستوى السائد من الإنتاج ، ويحدد ثمنها طبقاً للمستوى السائد من الأمان .

### الأجر كدخل

غير أن الأجير لا يمكن أن يعتبر الأجر جزءاً من تكاليف الوحدة . فإنه دخله ، أي أساس ميزانية أسرته ، أو أساس معاشه ومعاش زوجته وأطفاله . وهو لا يستطيع أن يتقبل العمل — أي يتقبل نفسه — على أنه سلعة ؛ بل ولا يستطيع أن يفهم هذه الفكرة لأنها تتعارض مع كل حقيقة مفردة في نطاق تجربته وتذكر كل حاجة مفردة من حاجاته . من وجهة نظر المشروع تدخل في المنتج المساهمة التي يقدمها العامل ، ويجري استهلاكها في عملية الإنتاج . فالأجور كلفة جارية . ولكن الثغرات التي يتعين على العامل أن ينطبعها عن طريق أجره ، هي دفعات على حساب « تكاليف » الاقتصاد « المستقلة » أي إنها مدفوعات لازمة للإبقاء على موارد الإنتاج البشرية وإحلال غيرها محلها ، وهذه ( ٧ - المنتج الجديد )

الموارد هي العامل نفسه وزوجه وأطفاله . ولذلك يجب أن يطالب العامل بدخل ثابت بدرجة معقولة ، فضلا عن دخل مأمون بالدرجة المعقولة . وفوق كل شيء يطالب بدخل يمكن التنبؤ به ، ويضع على أساسه خططه وميزانيته . ومن هنا إصرار العامل على « الأمن » باعتباره حاجته الأولى وأعظم أهمية بكثير من معدل الأجر .

والصراع بين الأجر باعتباره كلفة ، والأجر باعتباره دخلا ماهو إلا وجه واحد من المشكلة . فالأجر في نظر المشروع مسألة اقتصادية بحثة في الواقع ، ولكنه بالنسبة إلى العامل ، مرادف « للعمل » و « الوظيفة » . إن الوظيفة والعمل في مجتمع صناعي أعظم بكثير من كونهما مصادر دخل . فالإنسان للتمتع بإنسان سلب من الحقوق المدنية . إنه يفقد مكائده الاجتماعية وكرامته ، وفي خطر من أن يفقد احترامه نفسه ، فضلا عن احترام أسرته له . ولذلك يجب أن يبدو عبء أجر مرن في نظر العامل على أنه إنكار لمواطنيته الكاملة وكرامته الإنسانية .

إن إخراج العامل في أوقات الكساد لابتطوى على نقد شخصي ، ولكن تفرغه على المشروع قوى اقتصادية موضوعية لاسلطان له عليها . ولكن المشكلة هي بالضبط هذا الإخضاع لمواطنة العامل وشخصيته لقوة غير شخصية أو مهمة . قد يكون الطرد بسبب سوء السلوك أو انعدام الكفاية - أو لأن الرئيس يريد منح الوظيفة لغيره - حكما بالإعدام الاقتصادي . وقد يكون جزاء عادلا أو عملا تصفيا محتما وظالما . ولكنه لا يقرر المبدأ الذي يقول إن وصول العامل إلى الفعالية الاجتماعية والإشباع الاجتماعي ، وصول جدي . وبذلك فاعتبار العمل سلعة يتعارض مع حاجات العامل الاقتصادية ، ومع حاجاته الاجتماعية والسياسية أيضا .

الحقيقة القاطنة أن كلا من آراء المشروع وآراء العامل صحيحة ، وضرورية حقا . ودعوى الطرفين قائمة على أساس قوى . ولذلك يجب أن تلتصق حل يحقق



مطالب المشروع بشأن تكاليف أجر مرنة تقوم على وظيفة الأجر باعتباره كلفة الوحدة ، وبحقق مطلب العامل باعتبار الأجر دخلا أساسا للوطنية ، يجب أن نجد أساسا للأجر ، « يرضى وجهة نظر المشروع » ، و « وجهة نظر العامل » في نفس الوقت الواحد .

° ° °

وثمة سبب من الأسباب الرئيسية التي تجعل الصراع يمثل هذه الحدة والمرارة . ذلك أنه يدور بالضبط حول معدلات الأجور . إن كون هذه المعدلات البؤرة التي تركز عليها الأنظار ، أمر قليل الأهمية بالنسبة إلى أى من الطرفين . لقد كانت السياسة التقليدية في الأجور « تنجيه » في الواقع « الاتجاه الذي يراه المشروع » ، ولكن من المشكوك فيه جدا أن كان التطبيق داعيا إلى رضا المشروع . وقد يكون المشروع نفذ ما يقصده ، من حيث المبدأ ، ولكنه خلال التطبيق تخطى عن جوهر المبدأ كله تقريبا .

إن صرح الأجور اليوم ، وإن تركز على معدل الأجر ، لا يتفق للمشروع ما يتطلبه هو - والاقتصاد - من مرونة عبء الأجور . فقد تجمدت هذه المعدلات عندما في المستوى العالي ، ورفعت مستوى النشاط والذي عنده لا يزال المشروع يعمل دون أن يمانى الخسارة ، وهو مستوى يملو على معدل العمليات التي يمكن أن تأمل مشروعات كثيرة الاحتفاظ به خلال الدورة الاقتصادية . وهذا يشكل تهديدا للاستقرار الاقتصادي ، فأى انتكاس طفيف في الأعمال ، أو في مستوى الأثمان قد يصيب حتى المشروع المستقر بخسارة ، وقد يسفر عن عمليات من الاستثناء الجماعي عن العمال ومن إغلاق للمصانع على نطاق كبير ، مما يمكن أن يؤدي بسهولة إلى نشوء حالة ذعر .

وهذا لا يعود بالنفع على العمال ، بل على العكس من ذلك يعظم عن ذي قبل ما يشعرون به من القلق . انكمهم يواصلون الضغط من أجل أعلى أجور وأشدها جوعا ، مادامت معدلاتها هي المركز الذي يحدد الأجور وسياستها . وسوف

يطالبون المشروع أو الحكومة في الوقت نفسه بضمانات تكفل العمالة الكاملة حتى تعرض التلقى المتزايد . وهذا فوضع التأكيد على معدل الأجور يهدد بحرمان المشروع من مرونة هذه المبدلات ومن مرونة القوة العاملة أيضا ، ويهدد بتجميد عبء الأجور عند المستوى المالي الذي بلغته - وهو شيء لا يستطيع المشروع أو الاقتصاد أن يعيش من بعده .

كذلك فالتركيز على معدل الاجر يجهل أيضا من المسير جدا على أية نقابة عمالية أن تتقبل المسؤولية عن سياسة عاقلة للأجور . فيسبب الاتفاقات المتعلقة بمعدل الأجور أصبح المعدل الأعلى للأجور - بدلا من الحد الأقصى من العمالة أو من الدخل للأعضاء - هو رمز القوة النقابية والمحك الذي تختبر به القيادة النقابية ، فمن المستحيل أن يسلم الزعيم النقابي بأن في الإمكان أن تهبط الأجور ، مثلاً يستحيل على رجل السياسة أن يسلم في وسط حرب بأن بلاده يمكن أن تكون على خطأ . وقبول صرح أجور مرن ، بله قبول خفض فيها ، لن يكون قبولا للهزيمة لحسب ، ولكنه « طعنة في الظهر » ويعتبر خيانة عظيمة .<sup>(١)</sup> وهذا لا يجبر النقابة على الدخول في حرب دائمة ضد المشروع لحسب ، بل ويخلق صراعا داخليا بين مصلحة من يحصلون على أكبر دخل يمكن وأعظمه استقرارا ، ومصلحة النقابة والزعيم النقابي في تحقيق أعلى معدل للأجور مؤقتا .

ولقد أمدتنا نقابات المشتغلين بحرف البناء بمثال طيب جدا خلال الكساد الأخير ، إذ أثبتت الموافقة على أى خفض في المعدل الرسمي للأجور ، وإن غيرت موقعها حين قبل أعضاؤها العمل بأجور تقل عن المستوى المحدد من قبلها . ولكن نفس مشروعات البناء التي كانت تهوى أكبر قدر من العمالة - أى المشروعات

(١) كما أوضح آلثر م . روس في كتابه Trade Union Wage Policy (بركلي : مطبعة جامعة كاليفورنيا ، ١٩٤٨ ) فإن هذا المنى السياسي والرمزي لمعدل الأجور يجهل من البتة أية محاولة لتفسير سياسة النقابات بشأن الأجور ببيانات معقولة من الوجهة الاقتصادية . وعموما فكتاب روس هو غير تحليل للسلوك الفعلي من جانب النقابة والزعيم النقابي في ظل تحديد الأجور التقليدي .

الكبيرة — لم يكن يسمح لها بالطبع أن تدفع أجوراً تقل عن تلك للمستويات ، ولذلك لم يكن في الإمكان القيام بالكثير منها على الإطلاق .

لا عيب بالطبع في المساومة الجماعية بشأن الأجور . والحق أنه لما كان الصراع يدور حول أغراض الطرفين وحاجتهما ، فلا سبيل إلى معالجته بنجاح إلا بالمساومة والمفاوضة بين ممثلي كل من المشروع والعمال . كذلك فالمشكلات الحقيقية اقتصادية واجتماعية ، وبذلك فإن المزيج من الحجج الاقتصادية وضغط القوة أى المساومة الجماعية بمعنى آخر ، يبدو مناسباً .

ولكن إذا تركزت المساومة الجماعية على معدل الأجر ، فإن تودى أبداً إلى أى حل ، ذلك أن الطرفين يتصارعان على رجل من القش أعد خصيصاً كي يطرح أرضاً . فبدلاً من مهاجمة مشكلة مشتركة عن طريق الصراع والتفاهم بين الطرفين تهوى المساومة الجماعية إلى مبارزة يتبادلان فيها شد الشعر والشتائم ، أو إلى سباق تسلح استعداداً لحرب صناعية أكبر وأفضل لا يمكن لأحد أن يفوز فيها .

وأخيراً يميل الاتفاق بشأن معدل الأجور إلى تركيز جميع المشكلات والمسائل الخلافية في المصنع ، على صراع لا يمكن فضه أو التوفيق بين الأطراف المتشبكة فيه ، وهذا لابد أن يخلق صراعاً من كل مسألة خلافية في العلاقة بين الإدارة وال نقابة ، أى بين المشروع وعماله ، وحتى المجالات التي تكون فيها مصالح الطرفين وأغراضهما متطابقة بصورة جوهرية — كما هي الحال بالنسبة إلى كل شيء تقريباً يتعلق بالبيان الاجتماعي لمجتمع المصنع وتنظيمه — هذه المجالات تصبح ساحات قتال بدلاً من أن تكون أرضاً مشتركة ، فالتركيز في معدل الأجور يسبب مرارة في العلاقة بأسرها ويسم جو الحياة الصناعية نفسه .

إن تغيير يؤدة الاهتمام هو في مصلحة المشروع إلى درجة كبيرة جداً ، وهو قطعاً في صالح المجتمع . وأكثر من هذا كله فهو في صالح النقابة .

والأسلوب الحالي يجعل النقابة في النهاية في موقف المعارضة للمجتمع الذي يجب أن يصر على مرونة تكاليف الأجور ، وعلى أن لتحقيق الحد الأعلى من

العالمة الأولى على تحقيق الحد الأعلى من معدلات الأجور ، ومان حركة قايية  
في وسعها أن تحق موقف المعارضة إزاء المجتمع .

كذلك لابد للأسلوب الحالي من أن يؤدي في النهاية إلى تثبيت الأجور بقرار تصدره الحكومة - حتى وإن أخفق مثل هذا القرار في مصارعة المشكلات الخلاقية الحقيقية - فتتبع الحكومة لمعدل الأجور بقوة الاتجاهات الاحتكارية ويضعف بشكل خطير الم شروع الصغير والمتوسط ، فالحكومة ملتزمة بوضع نط للأجور على نطاق قوى لصناعة بأسرها - وسوف بعد مثل هذا النط بحيث يتلام مع القدرة المالية لأكبر الوحدات وأقواها ، وتصبح السيطرة على الحكم والسياسة العامة أسلحة في الصراع على الأجور ، وتعرض الحكومة الحرة للتهديد ، ولكن إملاء الحكومة للأجور سوف يكون بالسبب إلى النقابة العمالية لإجراء ميثا تماما ؛ إذ يقوض دعايتها إلى الحد الذي يفقدها تأييد جماهير أعضائها ، وقد يميضها أيضا الرأي العام - بما في ذلك أعضاء النقابة - باعتبارها جماعة ضغط أنانية تسعى وراء أغراضها الذاتية وتضعف الخير المشترك للجمع القصير النظر .

بذلك يكون للقبالة من الناحية النظرية أكبر المصلحة في إجراء تغيير ، مثل هذا التغيير سوف يكون من الناحية العملية ، من المسير للقبالة أن تقبله القبالة ، ولا تقول أن تبدأ به ، لقد أصبحت والمساومة على معدلات الأجور ، البقرة المقدسة عند الحركة العالية ، وشماراً مليئاً بمواقف تتجاوز كثيراً طاقتها على حملها ، واكتسبت القيادة العالية مصلحة واسعة في الاتفاقات الخاصة بمعدلات الأجور ، إن المؤهل الذي تتميز به القيادة العالية هو إلى حد كبير المهارة في الاشتباك في الحرب الدائرة حول المعدلات ، وبذلك فتحدث الاتفاق ، ونبدأ أسطورة صراع الأجور باعتباره صراعاً على المعدلات ، سوف يتطلبان درجة عالية من النزاهة والشجاعة من جانب كل من إدارات المشروعات والقادة النقابيين .

## مقاومة العامل لزيادة الإنتاج

إن الرغبة في توافر الأمن ، تمكن أيضاً ومقاومة العامل لازدياد الإنتاجية وللتقدم التكنولوجي . لاشك أن لعوامل أخرى دخلها في الأمر . الخط الفاصل بين زيادة الإنتاجية عن طريق إجراء تحسين في العدد والأساليب وبين زيادة الإنتاج عن طريق الإسراع ، بالعملية الإنتاجية ، خط بسيط طمسه . وتقول الحجة الشائعة: « لماذا أكرس رقتي كي يكون في إمكان زوجة رئيسي الحصول على معطف ثان من الفرو ؟ » . هذه الحجة تدل على صلة وثيقة بين المعارضة في زيادة الإنتاجية والمعارضة في الربح . غير أن الذي يعنينا هنا هو المقاومة الأعم والأكثر أهمية بصورة لا متناهية ، للأساليب الجديدة ، والعدد والعمليات الجديدة ، وباختصار مقاومة التغييرات التكنولوجية .

إن معارضة التحسين التكنولوجي قديمة قدم الآلة الميكانيكية ، ولكن أصبحت تخفيها مشكلة الأجور والمعارضة في الربح ، وكلتاهما لم تكتسب أهمية إلا بعد ذلك بوقت طويل ، على الأقل في صورة منظمة . بل وقد يظهر لدى النظرة الأولى أن المعارضة في التقدم التكنولوجي أصبحت اليوم مسألة صغرى . إن موقف العامل تجاه الآلة وتجاه التكنولوجيا بوجه عام ، طرأ عليه بالتأكيد تغيير أساسي منذ أيام « محطى الآلات » من أتباع لود ، منذ قرن مضى ، أما إن التقدم التكنولوجي مفيد ، ويرفع مستوى عيش العامل ، ويخلق الانشغال بدلا من أن يحطما ، نقول إن هذه جميعاً من الأمور التي تتقبلها الأغلبية الكبيرة من العمال .

ولكن هذه الحجة موضع القبول باعتبارها تهريرات عامة . وعندما يصل إلى ما هو معين ومحسوس ، أى عندما يصل الأداء من جانب العامل ، فإن التحسين التكنولوجي لا يزال يعتبر عدواً . ولا يزال موضع المقاومة من جانبه بكل ما تاحت

يده من الوسائل . وثمة سبب طيب جداً يدعو إلى الاعتقاد بأن هذه المقاومة آخذة في التور ، مما جعل مراقباً في مجلة مثل ألا يكونوميست القندية ، يعتبر ذلك في ذاته التهديد الكبير الموجه إلى سير النظام الصناعى البريطانى .

وتعجلى المقاومة في « التقليل من السرعة في العمل ، وغيرها من قواعد التقيد التى تضعها النقابات السائدة بوجه خاص في الصناعات الأقدم عهداً ، والتى تحكمها التقاليد ، مثل مد الخطوط الحديدية والبناء . ولكن هذه القيود السافرة على الكفاية والإنتاجية ليست سوى ذلك الجزء من جبل الجليد الذى يظهر فوق سطح الماء ، إذ أهم منها بكثير القيود الخفية ، غير المكتوبة وغير الرسمية ، التى قررها العرف والتأتون العام في كل مصنع . فكل دراسة لعملية صناعية - سواء كانت خاصة بعملية الصنع أو كناية - كشفت عن تخطيطات لتقييد الإنتاجية والإنتاج . إنها تخطيطات غير مكتوبة ولكنها صبت في قالب من حديد ، وتقتصر في بعض الحالات على أن تحدد بصورة ضمنية حصصاً للإنتاج ليس من السداد أن يتخطاها العامل ، غالباً ما يبتدع العمال طرقاً لأداء أعمالهم على وجه أفضل وأسرع ، كابتكار عدة جديدة أو تنظيم جديد للأدوات أو المواد ، بل وقد يشكرون عملية جديدة أحياناً . لكن هذه المخترعات تجرى إخفاؤها بنائية عن المهندسين ورجال الإنتاج ، ولا تستخدم لزيادة الإنتاجية ، ولكنها بدلا من هذا تستخدم في إخراج الإنتاج الرسمى المقرر بقدر من العمل أقل .

والمحاولات التى تبذل من أجل التغلب على هذه القيود غير الرسمية ، قد لا تكونها لغضب ، بل وقد يستخدمها العمال لتنفيذ قانونهم المتعلق بالإنتاج . ففي مصنع كبير للحلوى في الغرب الأوسط ، مثلاً ، تدفع للقاتمين بالتعبئة أجور تزيد كثيراً على المعدل إذا تجاوز إنتاجهم اليومى المستوى المقرر ، فيحاول كل فريق منهم إنتاج عدد عجيب حقاً من الصناديق المملأ بالحلوى ، مرة كل أسبوع وبذلك يحصلونه على أعلى مكافأة . ولكن في جميع الأيام الأخرى لا يقوم الفريق إلا بتعبئة ذلك العدد من الصناديق حتى لا يهبط عن المستوى العادى . إن في وسع كل عامل أن

يحصل على جزاء أوفى لو أنه تجاوز حصته كل يوم بنسبة صغيرة . إلا أنه يحول أيضاً دون أية زيادة في الحصة المقررة من الإنتاج . . والحقيقة أنه خلال اليوم المخصص لكل فريق كي يحقق رقماً قياسياً من الإنتاج - وهو نفس اليوم في كل أسبوع - فالتوقع من جميع الفرق الأخرى في حجرة التعبئة أن تساعد المستخافين ، في ذلك اليوم .

الواضح أن تطلياً يمثل هذا القدر من التعقيد والوضوح - وهناك تنظيمات أخرى كثيرة شبيهة به - لا يمكن أن ينجح دون أن يعلم به مقدم العمال وملاحظ المصنع . غير أن الرؤساء تعلموا أن أية محاولة لحرق شريحة الإنتاج في الأقسام التي يتولونها ، لن تسفر إلا عن متاعب خطيرة . كما أنهم كفاعة ، يطفون على موقف العمال - بل قد يشاركونهم في الخوف من فقدان وظائفهم إذا حدثت زيادة في الإنتاجية .

ومهندسو الإنتاج أنفسهم الذين ظلوا زمناً طويلاً يميلون إلى انتقاد المقاومة من جانب العامل باعتبارها « رجعية » أو تكاسلاً سافراً ، يبدو أنهم تعلموا في العهد الأخير درساً . وهذا في ظني يفسر ما تلفاه خطط الحوافز المثلثة في الأجر من شعبية . ولكن تجربة أمثال هذه الخطط أثبتت أن ضررها قد يكون أكبر من نفعها . إنها لا ترفع الإنتاج إلا حيث يكون من المحقق أن الزيادة في الإنتاجية لن تعمل على الخفض في عدد الوظائف .

ليست المشكلة أن العامل يعارض طرقاً جديدة وأفضل لأداء العمل . بل على العكس فإن كل تجربتنا - مع « نظم الإيحاء » مثلاً - تبين أن العامل الأمريكي يبدى اهتماماً عميقاً بالتحسين الفني ، وقادر بنفسه على أن يجد طرقاً أفضل لأداء العمل . ولكن لا يسهل إشباع هذا الاهتمام أو استخدام هذه القدرة

كذلك ليست المشكلة مشكلة جهل بمنافع التقدم التكنولوجي وازدياد الإنتاجية . قد يعرف العامل حجج رجل الاقتصاد ويقتنع بها . ولكنه لا يستطيع أن يطبق منطق هذه الحجج على عمله هو . إنها حجج سليمة ، بالنسبة إلى المجموع .

و « في الأجل الطويل » ولكنها ليست كذلك بالنسبة إلى عامل فرد وعلى الفور. والامل في مزيد من الوفرة والمالة بعد عشرين عاماً ليس بديلاً مناسباً عن التعطل وانحطاط المركز الاجتماعى اليوم . كذلك تفترض الحجج التقليدية إمكانية نقل المهارة فضلاً عن نقل العمل من منطقة إلى أخرى ، وكلاهما في الحقيقة محدود للغاية حتى بالنسبة إلى العمل « غير الحاذق » ، بل وحتى في بلد متقل - أكاد أقول بلد شبه رحل ، كالولايات المتحدة .

ليس خوف العامل من فقدان عمله لحسب هو الذى يؤدى إلى مقاومة زيادة الانتاجية ، ولكنه أيضاً خوفه على وظيفة جاره ، وقلقه بحدود مستقبل الجماعة التى يعيش فى وسطها ، وبمصد النظام الاجتماعى والاقتصادى ونظام المراتبة الاجتماعية فى مجتمعه بأسره . وهكذا يعبر عن زيادة الانتاجية العادات والقيم البناءة التى سود حياة الجماعة ونظام الجماعة ، وهى العادات والقيم التى يترقب عليها نفس تماسك أى مجتمع .

ومقاومة التقدم التكنولوجى ليست بالكلية نتيجة مترتبة على الشعور بالقلق الاقتصادى . فالقلق النفسى الذى يساور العامل فى المصنع القائم على الإنتاج الكبير ، والخوف من الجديد ، والإخفاق فى فهمه ، والحاجة إلى تغيير ما أصبح مألوفاً - كل هذه عوامل قوية .

ولكن فى أساس مقاومة العامل للتغيير التكنولوجى يمكن الصراع بين العمل كسلعة ، والعمل كمصدر دخل . فلزيادة الإنتاجية يفرض على العامل ذلك الخطر من الإهمال والذى يشبه الخطر الذى يفرضه التغيير التكنولوجى على المشروع . فى إمكان المشروع أن يحاطط بهذا الخطر بتجنيب جزء من إنتاجه الجارى من جهة ، وبقيادة التغيير التكنولوجى من جهة أخرى . أما العامل الفرد بوجه عام فلا يملك وسيلة يحمى بها نفسه . فهو كقاعدة ، لا يستطيع أن يكون احتياطات لانقضاء الخطر أو ألا يستطيع حتى تقويمه . ولن يفيد على الإطلاق أن يحسن كفايته أو إنتاجيته .



يمكن أن يكون المرء أحسن عامل في قلب الصلب بالبلاد ، ولكن إذا تغير قلب الصلب من عملية يدوية إلى عملية أوتوماتيكية ، أو إذا قل المصنع الذى يعمل فيه إلى مسافة تبعد خمسمائة ميل عن مكانه الأسمى ، فقد وظيفته بها تكن مهارته فيها.

لذلك فالحل الممكن الوحيد هو النظر إلى خطر البطالة التكنولوجية على أنها خطر حقيقى يتعرض له المشروع ، واتخاذ الحيلة دون وقوعه إما عن طريق المدخرات الناتجة من الأساليب والعدد الجديدة ، وإما من الإنتاج الجارى .

قد يبدو هذا كآه حجة تؤيد نظام « أجر الفصل » الذى طبقته صناعات كبيرة ، ولكن هذا الأجر عادة منخفض بحيث لا يزيد على كونه تمزية للعامل . وفى الوقت نفسه يفرض على المشروع عبئا هو من الثقل بحيث يجعله إجراء غير عملى بوجه عام : وفوق كل شيء فهو يضع التأكيد على النواحي التى لا تستأهل . إنه يعاقب المشروع بسبب ازدياد الإنتاجية . إلا أنه لا يزيل خوف العامل منه . إن البرنامج العملى للتغلب على مقاومة زيادة الإنتاجية يجب أن يحاول منع الاختلال التكنولوجى عن طريق التخطيط الدقيق للمستحدثات ، والتعاون الوثيق مع العمال وتدريبهم من جديد ووضعهم فى الأماكن المناسبة . ويجب أن يكون أجر الفصل آخر إجراء يتخذ ، على ألا يطبق إلا فى عدد قليل من الحالات .

وكندخل إلى مثل هذا البرنامج كان المشروع الذى وضعه فيليب موراي رئيس مؤتمر المنظمات الصناعية حالياً (١) . وكان الفرض من المشروع إعادة استيعاب العمال الذين تعطلوا بسبب التغيرات التكنولوجية فى دورة العمل المنتظمة بالشركات التى تستخدمهم ، ومن أجل هذه الغاية يخضر العامل قبل إدخال التغيير بستة أشهر ،

Philip Murray, "Technological, Unemployment," Steel Workers Organising Committee, Publication No. 3, (Pittsburgh, 1940) .

ويعاد تدريبه لوظيفة أخرى ، ويسطى أولوية التعيين في الوظائف التي تصبح شاغرة في الشركة . فإذا لم يكن في الإمكان إعادة استخدامه فوراً ، فيجب استبقاؤه مؤقتاً وأداء أجره واستخداؤه في عمل يحجب بصفة خاصة مثل هذا الفرض . إن أجر الفصل لا ينبغي أن يدفع إلا في النادر . وفي الأغلب ألا يكون سوى أجرا احتياطي لفترة قصيرة بين الفصل وإعادة التعيين ، بدلا من أن يكون تمويصاً عن الفصل . ويمرر تمويل البرنامج بأن يحجب سنوياً مبلغ صغير من أجره للتكاليف الاجتماعية ، ويؤخذ من المدخرات الناتجة عن التحسينات التكنولوجية . و بطبيعة الحال ليس الهدف أصلاً منح أجور فصل العمال الذين يجرى الاستقضاء عنهم ، ولكنه إجبار للصناعة على الاحتفاظ بالعمال عن طريق تخطيط استخدام التكنولوجيا بحيث لا تضطر الصناعة إلى دفع أجور فصل ، وبحيث لا يطرد العمال .

مثل هذا المشروع ليس دواء لكل دواء ، ولست أشارك المسترموراي في اعتقاده أن المشروع يمكن أن يمنع البطالة التكنولوجية في ثورة تكنولوجية وصناعية كبرى ، من قبيل ما يذكره عن التحول من معامل لفصل يدوية إلى أوتوماتيكية في صناعة الصلب . إن التعلل الذي يسيه مثل هذا التغيير في بنية صناعة بأسرها يحتمل أن يكون أعظم من أن نواجهه عن طريق إنشاء صندوق للتكاليف الاجتماعية . مهما يكن مبلغ تخطيط التغيير . إن ثورة تكنولوجية تهدد بقاء حتى أقوى المشروعات بل وتستنفد مواردها حتى في أوقات الرخاء ، إلى حد لا يمكن عنده إجراء الكثير من التخطيط أو الإعداد . وإذا تغير المثل الذي ضربناه نأل : كيف كان في إمكان أى مشروع أن يمنع تعطل الموسيقيين في دور السينما حينما حل الفيلم الناطق ، أو كيف كان في إمكان أى صندوق مناسب أن يواجه حالات فصل العمال إذا ما وجدت إحدى دور السينما نفسها فجأة مضطرة إلى إيجاد رأس المال اللازم للعمليات الجديدة الكثيرة التكاليف أو أن تفلس ؟

والفائدة من مشروع المسترموراي يسيرة أيضاً في منع مقاومة المخترعات التي

تهدد بالغاء حرف بأكملها ، وهى مقاومة تكن وراه معظم أساليب الإبطاء فى أداء العمل ومعظم القواعد الثابتة المفروضة على استخدام أدوات أو أساليب جديدة ، والكثير من القيود المتعلقة بالاختصاصات كالتى ترزج صناعات البناء . والمشروع لا يمكن تطبيقه إطلاقاً على التطورات التى تهدد بإغلاق مصنع بأسره وطرده مجتمع بأسره يعيش عليه غير أن هذا الاضطراب — بالمعنى الحرفى للكلمة — يسبب أعظم المشاق ، بل إن عدم ذكر موراي له لما يدعو إلى أعظم الدهشة ، ذلك أن تعطيل جماعة بأكملها كان من الناحية التاريخية من أكبر المخاطر التى تعرض لها عمال صناعة الصلب .

ولكن كون أهداف مشروع موراي محدودة ، أمر هو فى صالحه بدلا من أن يكون حجة ضده — مهما تكن بعض التفاصيل التى تضمنها مشروعه غير عملية . فقد استخدمت شركة بل التليفونات بنجاح مشروعاً مشابهاً فى التحول من التليفون اليدوى إلى التليفون ذى الأرقام ، مما يقلل من عدد جميع العاملين فى لوحات التحويل ، كلهم تقريبا ، فى المكاتب المركزية ، من المؤكد أن مشروع بل لا ينجح إلا بالنسبة إلى المعدل العادى العالى من عمليات عمال التليفونات . ولكن يبدو من المؤكد أنه يثبت أن الأسلوب على فى معالجة التغيرات والتحسينات التى تحدث من يوم لآخر . والعامل يخشى هذه التغيرات الصغيرة وإن كثر حدوثها ، بأكثر مما يخشى التغيرات الأساسية الأكبر بكثير وإن كانت أندر بكثير . كذلك فى ظل مشروع موراي يمكن التنبؤ إلى حد بعيد ، على العقبات السيكلوجية ، إذ يتأخر العامل بعض الوقت كى يتعود على الجديد . وهذه التغيرات تمثل بالنسبة إلى المشروع المشكلة الكبرى المثلثة فى المقاومة من جانب العامل . إن التغيرات الكبرى هى من البروز بحيث لا يمكن مقاومتها بغير تحطيم الآلات . غير أن التحسينات والتغيرات الصغيرة يمكن تخريبها بنجاح عن طريق تطبيق قانون غير الرسمى السائد بالمصنع .

إن مشكلة المقاومة لزيادة الإنتاجية شديدة جداً في أساسها بالصراع حول الأجور ، لجذورها تمتد في التعارض بين الأجر ككلفة جارية والأجر كسلعة ، أى بين العمل كسلعة والعامل كوردرأسمالى . وطريق الحل في كلتا الحالتين أن نعتبر الأجر كلفة جارية وكلفة مستقبلية أيضاً ، أو استهلاكاً في المورد الرأسمالى بكل مشروع أى القوة العاملة فيه .

## الفصل التاسع

### العداء للربح

وإذ يرفض العامل الربحية فهو يرفض نفس المبدأ الذي يجب أن يقام عليه كل اقتصاد صناعي ، وبذلك فإنها لمسألة أعظم خطراً أن يكون رفض الربحية أعم وأشد تأصلاً في جميع البلاد الصناعية من المعارضة للمشروع والتي تدور حول الأجور أو حول التحسينات التكنولوجية ، كذلك لا يقتصر بالتأكيد هذا الرفض على العامل ولكنه يَشيع في جنبات مجتمعتنا ، لأنه بوجه عام المشكلة الاقتصادية الرئيسية التي يتعين على المجتمع الصناعي أن يحلها إن شاء البقاء ، سواء أكان قائماً على المشروع الحر أم كان مجتمعا اشتراكيا .

ولقد أصبح من المألوف في الولايات المتحدة خلال السنوات القلائل الأخيرة أن يسب هذا الرفض إلى الجبل بالحقائق الصحيحة ، من المؤكد أن هناك جملاً بصورة لا تنكأ تقبل التصديق ، فقد وجد المراقبون ، الواحد تلو الآخر ، أن الأغلبية الكبرى من العمال الأمريكيين على اقتناع بأن أرباح مشروعات الاعمال هي خمسة وعشرون في المائة من المبيعات على الأقل - وإن كان الرقم الصحيح في سنة رواج هو خمسة في المائة . بل ومما هو أدعى إلى العجب أن الأغلبية الكبرى من العمال - والأغلبية الكبرى من السكان على ما يظهر - على اقتناع بأن الأرباح تزيد مرات كثيرة على الأجور ، في حين أنه في الواقع يندر أن تتجاوز الأرباح عشر الأجور .

والاعتقاد بأن مشروعات الاعمال تحقق أرباحاً طائلة ، تجل في صراع حديث العهد بصدد الأجور ، نشب في أحد مصانع لجنة الطاقة الذرية ؛ إذ أدي العمال بتاتا أن يصدقوا أن الشركة التي تتولى تشغيل المصنع لحساب اللجنة تقوم بهذا العمل لقاء رسم ثابت ، وبذلك فهي غير ذات مصلحة في الأرباح أو الأجور ، وثمة اعتقاد عام بأن قطاع الاعمال يجب أن يستفيد من حلول كساد ، وأن الكساد في الحقيقة هو الوقت الذي تبلغ فيه أرباح الاعمال أقصاها ، وهذا ناتج منغلقياً.

حين « البديهة » التي تذهب إلى وجود تناقض بين الأرباح والأجور ، ومن هنا يجب أن ترتفع الأرباح إلى أعلى حد عندما تهبط الأجور إلى حد ما الأدنى ، أى فى أثناء وحدة الكساد ، والدليل على عكس هذا الاعتقاد والذي يتمثل مشروعات الأعمال التي تفلس وتغلق أبوابها فى فترة كساد ، لا يكاد يكون خافيا عن النظر ، ولكن أحداً لا يدركه ، ذلك أن الإيمان بالبديهة أقوى بكثير مما يجب .

ما من شك أن الجدل يسهم فى خلق المعارضة الربحية ، فغالبا ما كان عالم الأعمال ، وبخاصة فى الماضى ، موضع الاتهام بإبقاء عملياته فى طى الكتمان ، ويرفض تزويد العامل أو الجمهور بمعلومات يطمئن إليها ، وبصورة يسهل الوصول إليها ، وربما من المهم كذلك الصعوبة التي يلاقها الشخص العادى من غير المتخصصين فى اختراق ضباب المحاسبة وفهم الأرقام والمصطلحات المستخدمة فى ميزانية ، أو فى صفحة تعالج الشؤون المالية .

كذلك فالأرقام من الكبر بحيث لا تحمل أى معنى بالنسبة إلى القارئ العادى ، فالمليون من الدولارات ، والمليون المليون ، ومائتا المليون ، والبلليون - هذه كلها متشابهة فى نظر الرجل الذى يبنى ميزانيته على أجر أسبوعى قدره خمسون دولاراً ، هذه الأرقام تتجاوز حدود تجربته وخياله ، ولا تنقى بالنسبة إليه إلا أنها كبيرة بصورة لا متناهية . - لاقية فى نظر رجل الشارع لما إذا كان ربح قدره عشرون مليوناً من الدولارات ليس فى الواقع إلا ربحاً قدره بضعة سنتات عن كل دولار من المبيعات ، أو ربحاً قدره بضعة سنتات عن كل دولار من الأجور ، ذلك أن ما هو كبير بصورة لا متناهية يظل كذلك مهما يكن عدد المرات التي يقسم بها .

وفى استطلاع للرأى قريب العهد ، سئل الناس عن الربح الذى يعتبرونه عادلا ، بالنسبة إلى شركة كهرباء تبلغ استثماراتها أربعين مليون دولار ، وكان جواب الأغلبية أنه يتراوح بين ثمانية وعشرة فى المائة ، وفى مقابلة جرت بعد ذلك سئل أولئك الناس أنفسهم عما إذا كان ربح قدره مليونان - وهو الرقم الحقيقى - يعتبر منخفضاً أو عادلا أو فاحشاً ، فإذا بأغلبية أكبر منها فى الاستفتاء

الأول ، وتضم عملياً جميع الذين صرحوا بأن نسبة تتراوح بين ثمانية وعشرة في المائة هي «عائد عادل» - هذه الأغلبية اعتبرت المليون دولار ربحاً فاحشاً .

ولكن الجدل لا يلعب إلا دوراً صغيراً . ليس معنى هذا أن العامل لا يعلم الحقائق الصحيحة ، وإنما حقيقة الأمر أنه تعوزه الرغبة في الاستماع إلى الحقائق وتصدقها ، لأنها تتعارض مع كل شيء في تجربته ، وبالتالي لا يمكن تصديقها .

وعندما يعتبر العامل والجمهور الأمريكي ربحاً قدره عشرة في المائة «عادلاً ومنصفاً» ، فإنما يفعلان هذا لأن الرقم يبدو في نظرهما منخفضاً بصورة غير معقولة ، ليس معنى هذا أنهما ينظران إلى الريح على أنه شيء يحتاج إليه الاقتصاد لصالحه وصالح أعضائه ، إن أعظم ما يمكن قوله عن موقف رجل الشارع الأمريكي ، أنه راغب في أن يحتل وجود الريح بشرط إبقائه في الحد الأدنى ، لأنه على اقتناع عميق بأن معدل الريح الذي يعمل الاقتصاد الأمريكي وفقاً له يجب خفضه خفضاً حاسماً قبل الوصول إلى هذا الحد الأدنى الذي يمكن احتياله ، أو حتى قبل الاقتراب منه ، وهو بالتأكيد لا يظهر ما يدل على قبول الريح على أنه يؤدي وظيفة أيًا كانت .

أجل إن العامل الأمريكي أكثر تساعماً بصدد الريح من زميله الأوروبي الذي أصبحت الكلمة ذاتها في نظره ، لئمة ورمزاً لكل شر ، ولكن الفارق في أساسه فارق يتعلق بالدرجة لا بالنوع ، فعلى خلاف العامل الأوروبي ، لم يحدد العامل الأمريكي ويبلور موقفه على هيئة مذهب ، ولكن نظريته تكاد تكون واحدة .

والمحاولة التي تبذلها الإدارة الأمريكية في الوقت الحاضر لتطالغ العمال والجمهور بأن الأرباح منخفضة جداً ، وبضآلتها بالنسبة إلى الأوضاع الاقتصادية ، قد تسفر عن نتيجة على التقيض تماماً من النتيجة المرجوة ، فالتأكيد على صغر الأرباح قد يؤدي بالجمهور إلى الاستنتاج بأن في الإسكان الاستثناء عنها كلية ، وحتى الأفكار الخاطئة التي يستقها الجمهور بشأن الأرباح قد تكون في الأجل الطويل أدنى إلى تحقيق مصالح الصناعة . فالعامل مقتنع على الأقل بضرورة

الأرباح ، ولكن خطأه الوحيد هو اعتقاده بأن الربح يجب أن يكون كبيراً لأنه مهم - وذلك خطأ يقع مظلماً فيه .

### الربح كالاستغلال

أما أن المعارضة في الأرباح لا يمكن التظلم عليها عن طريق توفير المعلومات ، فأمر كان ينبغي أن يتضح من الشعار الذي عبر عن هذه المعارضة طوال أكثر من قرن ، شعار « الاستغلال » .

لأبغضنا هنا على الإطلاق ما إذا كان ثمة وجود لشيء من قبيل « الاستغلال » ، والماركسيون الأرثوذكس أنفسهم قد سلخوا الآن بأن « الربح » ليس مرادفاً « للاستغلال » ، ولكن السؤال عما إذا كان الربح « استغلالاً » أم لا ؟ لايس المشكلة الحقيقية ، إن صيغة الحرب وهي « الاستغلال » ليست ناجحة عاقلة ، ولكنها شعار عاطفي ؛ فهي لا تعكس النتائج المستقاة من دراسة إحصائية أو تحليلية ، ولكنها تجربة العامل المباشرة والمعالجة .

هذه التجربة هي تجربة الصراع بين الربح ومصالح العامل وحاجاته وأغراضه ، ولكونها تجربة لا يمكن أن تنهزها الحجة المنطقية ، إنما في مناعة ضد المعلومات ، والمعلومات التي تتعارض مع تجربة كل يوم الواضحة ، لا يمكن قبولها ببساطة ، السبيل الوحيد لهذه التجربة يجب أن يكون عن طريق الخبرة وليس عن طريق الحجة .

والعامل إذا رفض الربحية ، يرفض المبرر العقلي للنظام الاقتصادي ذاته ، ليس ثمة صلة مباشرة واضحة ، ويمكن فهمها ، بين مسئولية المشروع الاقتصادية كاتمس بمعايير الربحية ، وبين ما يستشعره أعضاء المشروع من حاجات اقتصادية واجتماعية ، أي الحاجة إلى دخل وتفضيل يمكن التنفُّسهما ، والحاجة إلى حكومة ناجحة ومشروعة المشروع ، والحاجة إلى مكانة اجتماعية ووظيفة في داخل المشروع . بطبيعة الحال يستفيد العامل في نهاية الأمر من الربح ، بل إنه حتماً المتنفع الأكبر في المجتمع الصناعي الذي يجري فيه استخدام الجانب الأكبر من السكان ويعملون



فيه لقاء ما يحصلون عليه من الأجور.<sup>(١)</sup> ولكن هذه صلة في الأجل الطويل لا تتردى إلا لرجل الإحصاء الذي يرسم منحنى خمس وعشرين سنة ، ولكنها لا تتردى للأجيال ، بل وربما لا تتردى في الحقيقة للإدابة ، إنها تجريد ، وليست شيئاً حياً ومحسوساً .

وحتى إذا اقتنع العامل بأنه يستفيد من الربح ، لافتتح أن عليه كذلك أن يكافح في سبيل كل بنس من الخفض التي يحصل عليها ، فالعلاقة بين الربحية ورفاهية العامل ، وهى أبعد من أن تكون أوتوماتيكية ، كانت علاقة صراع ، فطالب العمال كانت تلقى المعارضة بالتأكيد باعتبارها غير ممكنة من الناحية الاقتصادية ، وبالادعاء بأنها تقتطع من الأرباح ، ولم يكن سوى استثناء واحدهام لهذه القاعدة ، ذلك هو معامل هنرى فورد في عام ١٩١٤ عندما جعل الحد الأدنى للأجور في مصانعه ٥ دولارات في اليوم ، وهو رقم لم يسمع به في ذلك الحين ، ولكن الذين حذروا حذر فورد كانوا قلة ، وهو نفسه لم يواصل السير على الخط الذي ابتدعه في أوائل أيامه ، وهكذا ، فتجربة العامل - مهما بسدت عن الحقيقة - هى تجربة الصراع بين حاجاته ومطالبه وبين رغبة المشروع في تحقيق الربح ، وبالمقارنة مع هذه التجربة المباشرة ، فإن الحجة التي تذهب إلى أنه بغير الربحية لن يحصل على عمل ، بل ولا على أجر طيب ، حجة بدت نظرية غامضة .

لأنه حتم على المشروع أن يبنى سياساته وقراراته وأفعاله على أساس الربحية ، أيا كان تركيب المجتمع أو الاقتصاد ، غير أن سياسات المشروع وقراراته وأفعاله تقرر عيش العامل وأسرته ، ومستقبله ومركزه في عينه هو ، فضلا عنهما في عين الجماعة التي ينتمى إليها

(١) ومع هذا فليس بالمتعم الوحيد ، وحتى في المجتمع الذى بلغ حد التصنيع الكامل ، فإن مجموعات غير الهال تتميز بصف السكان على الأقل ، ومن هنا بطلان الحجة التي غالبا مايقدمها الزعماء النقييون بأن الزيادات في القوة الشرائية على هيئة أجور أعلى لها تماما مثل تأثير الزيادات في القوة الشرائية من طريق خفض الأسعار ، طبا غالبا ما تكون الزيادة في الأجور أفضل سبيل لتوزيع ثلث الإنتاجية ، ولكن هذا غير صحيح في كل موقف

ومن المرجح أن يقف العامل موقف المعارضة من الربحية ، حتى ولو لم تكن هي التي تحكم المشروع ، بل لعله يعتبرها « استغلالاً » لا يمكن تبريره أماناً تكون هذه الربحية مبدأ حياته هو وغرضها ، متجاوزة بذلك حاجاته وأغراضه في كل قطلة ، فهذا ما يفسر حدة معارضته لها . إنه لا يرى نفسه « موضع الاستغلال » ، فحسب ، وإنما يرى حقه وكرامته كشخص تنكرهما عليه جمل الأولوية للربحية .

### مرتبات المديرين ومشكلة الربح

ويزد كثيرًا من حدة رفض الربحية ، الاستياء الذي يكاد يكون كلياً والذي يشعر به العمال من الدخول التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين في المشروعات الكبيرة .

حين حاولت نقابة عمال السيارات المتحدّين في ربيع عام ١٩٤٩ الحصول على أجور أعلى في مصانع فورد برغم وجود كساد في الأعمال ، وضمت التأكيد كله على المرتبات العالية التي يتقاضاها مديرو مصانع السيارات ، لقد استمعت إلى إذاعة لفرع نقابة شركة فورد أوف كندا ، في وندسور بأونتاريو ، وكان واضحاً أن المتحدّين هم من المصانع ، وعلى غير معرفة بالراديو ويخشونه . كانوا يتمثرون في قراءة التصريح المكتوبة لهم ، ولكن أصواتهم ارتفعت ، وكان هارنيس الإخلاص عندما تحدّثوا عن نصف المليون من الدولارات الذي يتقاضاه س . أ . ويلسون بشركة جنرال موتورز - حتى ولو كان دخل المستر ويلسون ( وهو في الواقع نصف ذلك المبلغ ) لا علاقة له أياً كانت بالأجور في شركة فورد .

ولذلك وضع فيليب موراى وعمال الصلب التأكيد كله في المقارنات التي وصلت إلى مازق في صيف وخريف عام ١٩٤٩ ، على دخول مديري مصانع الصلب بدلاً من وضعه على مزايا قضيتهم . أصبح المعاش الذي تضمنته شركة الولايات المتحدة للصلب لرئيسها ليس المشكلة الكبرى في أذهان الجمهور والعمال .

قد يظهر أن الامتناع من مرتبات المديرين العالية ليس له أية علاقة بالربحية،

وقد يظهر أيضاً كأنه أضرأ عوامل الضئفة شأنأ . إلاً أن مرآت العءء القلل من كبار المءبرن شأنأ شأن أى شئ آخر هى الئى ءبب العامل فى معارضة للربح فضلاً عن « الاسءلال » ، وفى اعءقائه أن الأرباح لابلوأنا باهظة . هءا الاسءباء الئى بئنه كل ءراة أجربه ، وهو أبءء من أن بكون بسطاً ، عامل كبفر فى الصراع الصناعى .

العامل على ءق إء بضى قفمة على أهمة هءا العمل من الصءبب بطففة للآال أن المرآت الرففسفة لفسب بذاء أهمة من الوجة الاقءصاءفة ، وأنا أفل بكبفر من واءء فى المائه من كل ءولار من المفسعا ، وأنا ءمئل كءالك رقأ هو كمهل بالنسبة إلى كل ءولار من الأءور . ولكن بواعء السءط الئى بشفع فى نفس العامل لفسب اقءصاءفة . بل إن ءافع الءء لا فببب على فى هءا البء ، وهءامن الفوارق الكبفرى بفن الولافاء المءءة وأوربا . إنه فبفر بالسءط على المرآاء الكبففة باعءارها علامة على الظلم الاجءامى ، وإنكاراً لوعء فاقامة بءبمع أساسه المساراة . وعا له ءلائه أن ءقففة « نظام الربح » فى نظر العامل ، ربما ءمئله هءه المرآاء أكءر عما ءمئله الأرباح الئى ءءفع للآال الاسم الئى هو أءفر آءربء ببفء ولا فزفء على كونه رءبلا مرءفا .

والسءط على المرآاء الكبففة الئى فبفاضها كبار المءبرن ، بسم العلاقات السباسب والاجءابفة فى ءاأل المصنع ، فزفء من صعوبة الاءصال بفن الإءارة والءاملفن ففه ، وقبئل من فرصة قبول الإءارة بوصفها ءكومة المصنع . إن بمرء ءكر المرآاء « المءنءمة » الئى فبصل علها الرؤساء هو الشئ الوحفء الئى لا فبففق أبءأ فى إءارة المواقف فى أثناء اجءماع فقابى - وءق فى أشء « فقاباء الأعمال » فرعة معافظة ، والمكونة من العمال الءفن فبفاضون أجوراً عاففة .

والأسباب الئى ءءكر فى الماءة بفررا هءه المرآاء العاففة ، هى بصراة هراء . فن الءمع الئى ءاق أن المساهمة الاقءصاءفة من ءانب المءبر الكءف لا ءءفر فبمن بعبء لا فمكن أن فءفع له الأءر السكافى عفا . ولكن فمكن أن فقال

الشيء نفسه عن المربية الصالحة في مستثنى أو عن شخص آخر يشغل وظيفة جوهرية .

وثمة حجة أخرى ترى أنه لا بد من أن يدفع إلى كبار رجال الإدارة المبلغ الكافي تعويضاً لهم عن الثروات التي يمكنهم الحصول عليها لو أنهم نزلوا إلى ميدان الأعمال واشتغلوا بحسابهم . ولكن المؤهلات اللازمة لمدير كفء مختلفة تماماً عن المؤهلات التي يجب توافرها في رجل أعمال مستقبل وناجح . كذلك يتمتع المدير بأمن لا يحظى بمثله الرجل المستقل ، فضلاً عن أن المشروع يقدم رأس المال الذي كان يتعين عليه أن يدبره لو استقل بعمل يضطلع به .

ثم هناك الحجة التي تقول إن المرتبات العالية لا تعني شيئاً من الناحية الاقتصادية ، فلو أنها وزعت بأكملها على جميع المستخدمين لما زاد ما يحصل عليه كل منهم على بضعة دولارات . ولكن السخط على المرتبات العالية ليس اقتصادياً بل على الإطلاق وإنما هو اجتماعي إذ يسود الشعور بأنها إنكار للعدل والإنصاف . وأخيراً هناك حجة سخيفة تذهب إلى أن المرتب العالي غير حقيق تماماً لأن ضريبة الدخل تقطع معظمه على أي حال . هذا صحيح بطبيعة الحال ، ولكن لماذا إذن يدفع أولاً ؟

إلا أن هناك سبباً طيباً تماماً يمكن وراء أداء المرتبات العالية . إنها في أساس بنیان المشروع الكبير . فالمرتبات العالية نفسها التي يتقاضاها المدبرون — نلقاها في الصناعات المؤتمنة ببريطانيا ، ونلقاها بصورة متطرفة في الاتحاد السوفيتي حيث لا معنى لأي من الحجج التي سلف ذكرها . فإذا قيست المرتبات العالية التي يتقاضاها مدبرو المشروعات الصناعية في روسيا السوفيتية بالدخل الذي يحصل عليه العامل ، لكانت أعلى بدرجة لا متناهية من مثيلاتها في حالة المدبرين الأمريكيين . وهي لا تكون فحسب من دخل تقدي أعلى نسبياً مرات كبيرة من مثيلاتها الأمريكية ، ولكنها تكون أيضاً من دخول على هيئة سلع وخدمات — بيت كبير ، وسيارة ، وإجازات غاصة ، ومقادر خاصة من الغذاء ، والملابس ،

والأثاث والأدوات المنزلية ، وفوق هذا جميعه أولوية في التعليم العالي لأبنائهم وهو ما لا يستطيع المال شراءه على الإطلاق في الاتحاد السوفيتي . وثمة أدلة تشهد بما يجيش في نفس العامل الروسي من سخط على مرتبات كبار المديرين ، لا يختلف عما يشعر به العامل الأمريكي . إذن لماذا وجد الاتحاد السوفيتي من الضروري تهمير هذه المرتبات ؟ يمكن الجواب في البنيان المتعدد الدرجات بالمشروع الكبير الذي يعمل في مجتمع عبر فيه الدخل التقدي أصلا عن السلطة والمسئولية . فيجب أن يكون أجر مقدم العمال أعلى من أجر من يعملون تحت إمره ، وأن يكون أجر الملاحظ أكبر منه في حالة مقدم العمال ، وأجر مدير المصنع أكبر من أجر الملاحظ ، وأن يحصل المدير العام المشرف على قسم معين على أكثر مما يحصل عليه مدير المصنع ، وهكذا حتى فصل إلى نائب الرئيس التنفيذي الذي يجب أن يكون راتبه أكبر مما يتقاضاه نواب الرئيس الذين يرفعون إليه التقارير ، وأخيرًا هناك الرئيس الذي يجب أن يؤدي إليه ما يزيد على مرتبة نائب التنفيذي . ولما كان أسفل الدرج في السلم يجب أن يكون في مستوى دخل الطبقة الوسطى . ولما كانت الخطوات يجب أن تكون كبيرة نوعا ، فلا بد أن يخلق الدرج الأعلى في السحاب ، وهذا يفسر السبب الذي من أجله أن المدير التنفيذي الرئيسي بشركة كبيرة — وهو في روسيا المدير العام لمصنع كبير أو نائب قوميسين مؤسسة المعادن الخفيفة — يتقاضى دخلا فلكيا ، فسر أيضا السبب الذي من أجله يكاد المديرون التنفيذيون في شركة كبيرة يقتلون أنفسهم من أجل الحصول على زيادة يسيرة من المال برغم ضريبة الدخل التي تميل إلى أن تتخذ صورة المصادرة إذا ما تجاوز الدخل ٢٥٠٠٠ دولار في السنة (١) .

(١) وتعارض مع هذا بشدة أن ثلث ضريبة الدخل كل من أثرها تنطيطهم رجال المهن ممن لا يقاس مركزهم الاجتماعي مباشرة على أساس دخلهم فلا يحاولون كسب المزيد من المجد بمجرد وصولهم إلى مركز ممتاز معين . أما أن هذا هو عكس النتيجة التي قصدتها ثلث ضريبة الدخل العالية — أي مساواة دخول المشروعات الكبيرة وتشجيع المشروع المستطيل — فليس سوى دليل آخر على ما في نظامنا القسري من لاستقولية تامة ، كما أنه بالتأكيد أعظم مظهره مجازاة للمقولية .

هذه الحجة وإن كانت سليمة تماماً واضح أنها سلبية من أى معنى في نظر العامل ، بل الواقع أنها لا تحمل أى معنى في نظر أى شخص آخر عدا مجموعة القائمين بالإدارة في المشروع الكبير . كذلك فهي لا تجيب بالثأ كيد على الاتهام بأن المراتب العالية تتعارض مع روح مجتمعا . ولكنها تبين فعلا أن مشكلة المراتب العالية ليست مشكلة « جشع » فحسب ، وإنما تمتد جذورها في حالة المشروع الكبير . الحقيقة أن مشكلة الدخول الكبيرة التي يتقاضاها المدبرون التنفيذيون ، وبرغم ما يبدو عليها من ضالة شأن — هي من أصعب المشكلات في معالجتها .

إننا بحاجة إلى المزيد من الريح وليس إلى التقليل منه

ليس في إمكان نظام صناعي أن يضطلع بوظيفته وأن يظل على قيد البقاء إلا إذا حقق هامشاً من الريح يكفي لمواجهة مطالب المستقبل . وكفاية هذا الهامش إن لم يكن وجوده ، معرضة للتهديد الخطير بسبب رفض العامل للريحية .

فخلال العقود القادمة سوف يتعين على جميع البلاد النامية أن توسع من نطاق هامش الريح فيها توسيعاً بالغاً ، وأن ترفع من معدل زيادة الإنتاجية كي تحول دون حدوث انخفاض في مستوى المعيشة . وهذا لا يرجع أصلاً إلى الدمار الذي أحدثته الحرب العالمية الثانية ، بل ولا يرجع حتى إلى العبء المضاف الذي تفرضه علينا مطالبنا المتعلقة بزيادة الخدمات الاجتماعية أو الأسلحة .

لم يعد في وسعنا أن نستخدم الاحتياطات الرأسمالية بالطبيعة كأنها « إنتاج جار » ، خصب التربة ، الغابات القطرية بالمناطق غير المسكونة في القارة الأمريكية ، واسب النعم ، والحامات المعدنية ، والبتروال والمعادن القلزية ، التي تكونت على مر الملايين والبلايين من السنين . إن الاستنفاد السريع الذي تعرضت له هذه الموارد التي لا يمكن إحلال غيرها محلها ، أضاف « فائضاً » إلى دخلنا انطوى على أخطار وأعباء لولا هذا لكان من المتعين أن يتحملة ربح حقيقى ، والواضح أنه لم يعد

في وسعنا الاعتماد على هذا « الفائض » ، ولن نستطيع مواصلة استهلاك ثرائنا الطبيعي ، على الأقل بالمعدل الذي تدمره به .

والسبب الآخر المؤدى إلى المطالبة بهذا الرفع إزاء التقدم التكنولوجى ، هو أننا سوف نصبح أقل قدرة باطراد على تركيز المنافع الناتجة من ازدياد الإنتاجية على الأقلية الصغيرة التى تعيش فى الأقاليم الصناعية القديمة الواقعة على القسم الشمالى من ساحل المحيط الأطلسى . وإذ تركز على الجهات « الاستعمارية » ، ما يريد على أصغر نصيب فى هذه المنافع ، فإن السكان بالغرب الذى أخذ بالتصنيع - وبخاصة الطبقة العاملة الأوروبية - اعتادوا أن يحصلوا لأنفسهم على نصيب أكبر بدرجة بالغة . فإذا لم تضع المناطق الاستعمارية حدا لهذا الاحتكار الغربى لمستوى عال من المعيشة ، فسوف ينعج له بالتأكيد حدا لتصنيع البلاد المنتجة للمواد الخام . والحقيقة قد يكون هذا التطور من الأسباب الرئيسية الكبرى فى المتاعب الاقتصادية التى تعانيها بريطانيا اليوم .

والعامل إذ يمارض الربحية إنما يمارض المبرر العقلى الأساسى الذى يستند إليه الإنجاز الاقتصادى . ولما كان النظام الصناعى لا يمكنه أن يعمل على أساس مبرر آخر ، فمعارضة العامل لابد وأن تكون قوية كذلك فى ظل أى نظام سواء أكان رأسمالية للمشروع أم الاشتراكية أم الشيوعية .

وهى أعظم خطراً على « الاشتراكية الديمقراطية » ، ولا يقتصر السبب على كون البلاد التى تجربها هى أشد البلاد حاجة إلى رفع معدل الربحية والإنتاجية . فالحكومة فى ظل « الاشتراكية الديمقراطية » ، حكومة العمال ، وهى فى الوقت نفسه إدارة المشروعات الصناعية ، وإذ تعتمد « الاشتراكية الديمقراطية » على أصوات العمال ، وإن كان بقاؤها يعتمد فى الوقت نفسه على الإنجاز الصناعى من جانب صناعها ، فلها لا تستطيع أن تعمل إلا إذا نبذ أعضاء المشروع الصناعى أى العمال ، معارضتهم للربح ومطالبهم بمعدلات أجور ثابتة وتزايد باطراد ، وبخلاف هذا فسوف تنهار من التاحتين السياسية والاقتصادية .

وعلى الاشتراكية الديمقراطية، أن تعمل بسرعة جداً على تغيير الاعتقاد بأن «الربح» هو العدو، لأن هذا الاعتقاد هو في الواقع أعظم ما يهدد نجاحها وبقائها.

ولكن هذا ليس عذراً عن الجمود، ولا سبباً يحمل نظام «المشروع الحر» ومن يؤمنون به يهتنون أنفسهم. فإذا قدر الولايات المتحدة أن تتحول إلى النظام الجماعي خلال السنوات الخمس والعشرين القادمة، فالاحتمال كله هو أنها لن تصبح كذلك لأن الشعب الأمريكي تحول إلى الاشتراكية، بل ولن يكون السبب حرباً أخرى وأشد هولاً - إلا إذا كنا الخاسرين فيها. سوف يكون السبب الاحتمالاً عجز نظامنا الصناعي عن القيام بعمله على أساس هامش ربح مناسب، وسوف، يزيد هذا من حدة التقلبات الاقتصادية بشكل خطير، ويزيد من شل الاقتصاد إلى أن يبلغ النقطة التي يتعين عندها على الحكومة أن تتولى الأمر هناك بديهة اشتراكية قدمة تمزى إلى ليتين نفسه ومؤداها أن الخسائر هي الشيء الوحيد الذي يمكن تأميمه. ولكن من الصحيح كذلك أن الاقتصاد الذي يعمل على أساس ما يقل عن الربحية المناسبة، أي الذي يعمل بخسارة، ويجب أن تقدم له الدولة الإعانات وأن يؤم في النهاية من أجل إبقائه حياً.

وبرغم خطورة الصراعات الاقتصادية ينبغي أن تكون أسهل الصراعات فضلاً وحلاً، بل وسوف نجد أن المبادئ التي يقوم عليها حلها موجودة في داخل اقتصادنا وما علينا إلا إبرازها على السطح. وهذه المبادئ ينبغي أن تشبع حاجات العامل ومطالبه للمشروعة، وأن توفر للشروع في الوقت نفسه مزايا جوهرية على صورة زيادة في الإنتاجية وخفض في التكاليف. وبعبارة أخرى ينبغي أن تحقق تجانساً حقيقياً بين ما يطلب للمشروع من الربحية وما يطلب للعامل من الأمن والاستئمان الوحيد، أي للشركة الوحيدة، التي لا يسعنا حتى الآن سوى الأمل في تخفيضها ولكننا لا نتوقع حلها، هي مشكلة مرتبات الموظفين التنفيذية العالية.

يجب القول أن من مظاهر النظام الصناعي البارزة أن ثروته تتمسك من فض الصراعات الاقتصادية بما يرضى كلا الطرفين. وحيث الاقتصاد السابق على النظام



الصناعى ، والنزى يقتبث بالحياة المارية وبصورة معرضة للخطر ، لا يستطيع أن يحقق مطالب وحاجات مصلحة واحدة إلا بإنكار جميع المصالح الأخرى ، يملك الاقتصاد الصناعى شيئاً يوزعه ويستطيع إرضاء المصالح المتضاربة ، على الأقل بصفة جزئية . إنه ليس مضطراً إلى إرهاب كل مورد مفرد من الناس والمواد ، كي يظل حياً اليوم . إن ما فيه من صراعات اقتصادية هى إلى حد كبير صراعات بين مطالب اليوم ومطالب الغد ، ففى الصراع حول الأجور نجد أن المشكلة هى بين يوم للمشروع وغد العامل ، وهى فى مقاومة الإلتاجية ورفض الأرباح مشكلة بين يوم العامل وغد المشروع والاقتصاد . ولكن الاقتصاد الصناعى لا يمكن أن يهتم بالطرفين اليوم وفى الغد لحسب ، بل ويجب أن يهتم بهما فى نفس الوقت الواحد .



### القسم الثالث

مشكلات النظام الصناعي : الإدارة والنقابة

## الفصل العاشر

### هل يمكن أن تكون الإدارة حكومة شرعية ؟

المشروع - بالضرورة - مؤسسة الحكم تمارس سلطانا حيويا على الناس ، ولكن وظيفته الرئيسية والغرض الرئيسى منه هما إنتاج السلع لأحكام الناس ، إن ماله من سلطة الحكم على الناس يجب أن يخضع دائما لأدائه الاقتصادى ومسؤوليته الاقتصادية ، وهى لا يمكن أن تكون وظيفه مستقلة استقلالاً ذاتياً ، أى إنها ليست غرضا فى ذاته ، ومن هنا لا يمكن أبداً الإضطلاع بها أصلا لصالح أولئك الذين يفرض المشروع عليهم حكمه .

لقد اتفق الفكر السياسى طيلة ٢٥٠٠ سنة تقريبا ، على أن الحكومة ، أيا كان تشكيلها ، يجب أن تكون حكومة شرعية ، وإلا فلن تظل على قيد البقاء ، والحكومة الشرعية هى التى تحكم لصالح رعاياها ، وهذا مالا يستطيع المشروع أن يعمل ، ذلك أن اهتمامه الأول يجب أن ينصب على الربحية والإنتاجية ، وليس على رفاهية أعضائه ، إذ أنهم ليسوا بالمواطنين الذين يوجد من أجل منفعتهم ، إنهم مجموعة من أصحاب الحقوق ، ومجموعة مهمة جداً ، ولكنهم ليسوا أكثر أهمية من مجموعات أخرى مثل المستهلكين . ويجب أن ينضموا قطعاً ، لما للأداء الاقتصادى من حق يشتمل فى الربحية والإنتاجية .

أما أن المشروع ليس بحكومة شرعية ، فلا يعنى أنه حكومة غير شرعية ، لقد افترض الفكر السياسى دائما أن الحكومة التى لا تحكم من أجل مصالح الرعايا ، سوف تحكم من أجل مصالحها هى - وهذا هو التعريف المأثور للشرعية ، ولكن سلطة الحكم التى يملكها المشروع ، لا تنجرى ممارستها لصالح أعضائه ولا لصالح الإدارة ، وإنما من أجل الصالح الاقتصادى للمشروع والمجتمع .

لكن هذه التفرقة لا تنكاد تكون ذات أهمية ، من وجهة نظر الأعضاء الحاضمين لهذه السلطة ، إذ كل ما يهمهم أن سلطة الحكم التى فى ظلها يعيشون

ويعملون ليست سلطة تجرى ممارستها من أجل منفعتهم ومصالحهم ، وحتى إذا جرت ممارستها من أجل الصالح الاجتماعي كلية ، فإنها لا تزال سلطة غريبة عنهم ، إن المشكلة تتمثل بالضغط في كون مصلحة العامل بوصفه عضواً بالمشروع وغاضباً لما يملك من سلطة الحكم ، ليست متباعدة مع مصلحة المجتمع في الاداء الاقتصادي للمشروع .

وسلطة المشروع في الحكم ليست ناتجة من عوامل قانونية ، أو سياسية ، أو اقتصادية غارحة عنه ، ولكنها ناتجة من طبيعة المشروع نفسه والفرض منه . فيجب أن يكون للإدارة وجود ، ويجب أن تدبر المشروع ، مهما يكن التنظيم السياسي للرقابة والملكية ، ومهما تكن كيفية توزيع الربح والخسارة أو اختيار الإدارة وتعيينها ، وللإدارة وظيفة موضوعية أساسها كامن في ضرورة المشروع ، تلك الضرورة التي تجعل من المستحيل عليه أن يحكم في سبيل مصالح الاعضاء ، مهما جرى تعريف « المصلحة » . إنها لا يمكن أن تكون « حكومة للشعب » . وحتى لو كانت الإدارة « حكومة من الشعب وبالشعب » ، وحتى لو كانت جميع السلطة القانونية ، والملكية والرقابة ، مثلاً ، مركزة في أعضاء مجتمع المصنع ، فسوف لا تظل الإدارة « حكومة من أجل الشعب » ولا يمكن أن تكون كذلك .

ليس ثمة طريقة لتجنب هذا الانشقاق ، وثبت عدم نجاح جميع المحاولات التي بذلت طيلة مائة عام أو أكثر في سبيل إيجاد مخرج من المأزق .

فقد اقترح « الاشتراكي المثالي » الفرنسي فورييه ، قبل عام ١٨٢٠ ، حل المشكلة عن طريق إعطاء العمال ملكية المشروع ، وهو ما يحصل بالتأكيد حكومة المشروع مستقلة أمامهم وشرعية . وبعد قرن ونصف قرن تقريباً ، لا يزال هذا الحل يلقي أوسع التأييد انتشاراً وله أعمق الأثر ، ذلك أنه يطبق على الصناعة نفس مبدأ النظام السياسي الذي خرج متصراً في ليبرالية منتصف القرن ، أي مبدأ الديمقراطية التخلية الحديثة .

إلا أن ملكية العمال أخفقت إخفاقا يدعو إلى الأسى ، في أى مكان جريت فيه . فأخفقت حتى في ذلك العدد غير النادر من الشركات المملوكة ملكية خاصة التي سلّمت إلى العاملين فيها ، مثل مصانع زايس للبصريات في ألمانيا - وهي المصانع التي ملكها العمال مدى نصف قرن ، وأخفقت حتى في الشركات الأقدم منها والتي ملكها العمال في فرنسا ، وترجع إلى فكرة فوريه . فاستبعاد المالك « الغريب » ، وإحلال ملكية العمال محله ، لا يترتب عليه « إذواء الإدارة » ، أو أى تغيير في سلوك الإدارة ، أو طابعها ، أو خواصها . فبرغم أن الأرباح تذهب إلى العمال ، لحكومة المشروع لا تختلف بالنسبة إلى العامل عما كانت عليه من قبل ، وكما قال مستخدم قديم في شركة من أنجح الشركات التي ملكها العمال في هذا البلد ، وهي الشركة الأمريكية لآلات الحديد الزهر في برمنجهام بولاية ألباما ، حين حاول العمال تكوين نقابة ضد شركتهم وضد إدارتهم هم ، منذ سنوات خلت (١) : « هذا مصنعى بالتأكيد ، ولكن على البعض أن يحمى حقوقى باعتبارى عاملا يوطأ بالأقدام ما أملك من مزايا بورصى حامل أسهم رأسماليا متنفخ الأوداج » .

وكذلك تفشل ملكية العمال في الصناعات الملوّعة ، واليوم بينما تضغط جماهير أعضاء النقابات العمالية العاديين في إنجلترا ، من أجل المزيد من حكومة « حقيقية » يتولاها العمال للخلاص من الإدارة ، تحارب حكومة العمال نفسها هذا المطلب الآن وتصر على الإدارة « المحترقة » . وفي تشيكوسلوفاكيا تقول الحكومة الجديدة للقادة النقابيين إنه « وقد هزمت الرأسمالية » فلا محل لحكومة العمال ، وإن على أعضاء نقابات العمال أن يضطلموا « بالمسؤولية الإدارية » عن الربحية والإنتاجية . وفي الصناعات التي أمت حديثا في فرنسا ، اشتبكت الحكومة والعامل في صدام بين مطالب كل من الأداء الاقتصادي والأمن ، وقد تصبح مطالبة الحكومة بإجراء تخفيضات شديدة في القوة العاملة ، مشكلة كبرى تواجه

(١) ليس هذا بالتأكيد مثالا منفردا ، إذ يمكن أن نجد أمثلة مبكرة جدا تبين نفس النمط تماما ، في كتاب برلمان « تاريخ النقابية في الولايات المتحدة » ( نيويورك : شركة مكملان ، ١٩٢٢ ) .

الجمهورية الرابعة ، وفي ألمانيا لم يكده يتولى الأمر المديرون الجدد لصناعات الرهر - وكلهم تقريباً من عينتهم الثقات وهم من أعضائها - حتى راح العمال يشكون من أنهم لا يختلفون عن الرؤساء القدامى .

وفكرة ملكية العمال تطبق على المشروع مفاهيم الهيئة السياسية ذات السيادة والتي هي غاية في ذاتها . ولكن الحكومة ، بواسطة أعضائها لن تكون حكومة من أجل الأعضاء إلا إذا أشبع المشروع بصورة جوهرية جميع حاجات أعضائه ، ملكية العمال كما رأى فورييه نفسه ، تفرض مسبقاً مجتمعاً يوتورياً على غرار « نظام الفنادق » الذى اقترحه وأصبح نموذجاً تنسج على منواله الكثير من المحاولات الخيالية التى أجريت فيما بين عامى ١٨٢٠ ، ١٨٥٠ بالولايات المتحدة .

ولكن ما وظيفة المشروع الصناعى إذا لم يكن ينتج سلماً أكثر وأرخص للسبائك ، أو للمجتمع بأسره بعبارة أخرى ؟ لماذا ينبغي لادى مجتمع أن يعمل نفسه عبء مؤسسة معقدة ، دقيقة ومثيرة للمشكلات ، أى المشروع ، لولا أنه أفضل وسيلة وجدت حتى الآن لإنتاج السلع للمجتمع وجميع أعضائه ؟

### الانفصال بين الملكية والرقابة

وثمة اضطراب آخر ينشأ من اعتبار « الرقابة » على المشروع أى إدارته ، مطابقة لما « الرأسماليين » من حق الملكية القانونية ، فلو أقيمت حقاً « الرقابة » على أساس الملكية لأحدث التحول فى الحق القانونى من « الرأسمالى » إلى « العامل » تحولاً من رقابة تولاها « الإدارة » إلى رقابة يضطلع بها « العامل » ، ولكن للملكية والرقابة شيئان منفصلان وهما آخذان فى الانفصال بسرعة ، كل منهما عن الأخرى ، فإحدهما أساساً القانون ، والأخرى كائنة فى الوظيفة ، إن الملكية أصلاً حق ، والرقابة أصلاً سلطة ومسئولية ، والاثنان من الاختلاف بحيث يمكن القول بأنه لاسئيل إلى الجمع بينهما فى يد واحدة إلا فى مجتمع تجارى وسابق على النظام الصناعى .

ليس من الصعب حقاً أن تصور تطوراً تاريخياً مختلفاً يكون فيه العامل بدلاً من « الرأسمال » المالك القانوني والشخص الذي يتلقى الأرباح المتبقية ، في ظل نظام كهذا كان يجرى على طول الخط الانفصال بين « الإدارة » و « الملكية » ، وما كانت لتوجد مشكلة « فائض القيمة » التي يتحدث عنها الاقتصاد الماركسي ، أو لما نشأ صدام بين حقوق الإنسان وحقوق الملكية « في ظل مثل هذا النظام - وهو الأمر الذي جعل بطبيعة الحال الاشتراكيين التقايين الانجليز وهم أقدر تلاميذ فورييه ، يخلون بشيء يشبه كثيراً جداً ، ولكن مثل هذا النظام كان يتطلب كذلك إدارة ، وهي إدارة شديدة بمثلتها في ظل الرأسمالية أو الاشتراكية والشيوعية ، تعمل بنفس الطريقة ، وتهم بنفس المشكلات ، وتعمل على تحقيق نفس الأغراض ، في مثل هذه الحالة تكون مشكلات نظامنا الصناعي السياسية والاجتماعية متماثلة مع المشكلات التي تواجهنا الآن .

من ناحية التطور الفعلي نجد المالك في البلاد غير الاشتراكية ، أي صاحب الأسهم ، قد تخلى إلى حد كبير اليوم عن الرقابة ، ويدار عدد متزايد من مشروعاته الكبيرة وفق النموذج الذي اقترحه منذ عشرين سنة خلت أوين د . بيج الذي كان في ذلك الوقت رئيساً لشركة جنرال الكتريك ، والذي يقتصر أمر المساهمين فيه على الحصول على حد أقصى من العائد يعادل الجزاء عن الخطر ويظل باقي الربح في المشروع ويستخدم في دفع أجور أعلى أو في خفض الانبعاث ، إلا أن وظيفة الإدارة لم تتغير في أي من هذه الشركات ولم تصبح الإدارة في أي منها « حكومة من أجل العمال » ، ولم يتقبلوها على أنها سلطة شرعية .

وبعبارة أخرى نقول إنه بغض النظر عن الجهة التي تذهب إليها الأرباح ، وبغض النظر عن يملك الحق القانوني ، وعن كيفية اختيار الإدارة وعن تكون مسئولة أمامهم ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارة والعمال واحدة ، وبقدر ما يتعلق الأمر بالعمال ، فالإدارة في المشروع الذي تملكه الحكومة في دولة اشتراكية ، هي تماماً نفس « الإدارة » ، كما لو كان المشروع يملكه ج . ب . مورجان شخصياً ويديره من أجل منفعتهم الخاصة .



## العودة إلى الاستبداد المستنير

كذلك لا يمكن أن نحل المشكلة عن طريق السيطرة الوالدية الجديدة المألوفة حالياً في هذا البلد ؛ ذلك أن شعارها ، الإدارة تجعل أفضل مصالح العمال في صميم اعتبارها ، ، يعنى أن الإدارة يمكن أن تكون شرعية لو أنها حاولت ذلك ، وهذا يطبق أيضاً على مشكلات المشروع السياسية مفهوماً تقليدياً عن الدولة ذات السيادة ، أى مفهوم الاستبداد المستنير المعروف في القرن الثامن عشر .

لن أتأول هنا أفضلية الاستبداد المستنير كصورة من صور الحكم ، وإنما بمعنى فقط ما إذا كان في إمكان المشروع أن يكون حكومة شرعية على الأساس والذى ، إن الإدارة لا يمكن أبداً أن تطبق هذا الشعار ، قد تستشعر القلق بشأن رغبة العامل ، وتعنى عناية صادقة بمصالحه وأغراضه ، وبالقدر الذى يسعها ، ومع هذا يجب أن تضع مسئولية المشروع الاقتصادية أمام العامل ، وبقاء المشروع كنتاج اقتصادى ، قبل أى شئ آخر بما فيه مصالح العامل ، ففي أفضل الحالات يمكن للمثل القائل بأن الإدارة تضع دائماً مصالح العامل في المقام الأول ، أن يطبق في ظل طقس جميل ، وبمجرد أن نحل أوقات عصيبة يجب على الإدارة أن تعكس سياستها ، فهما تعتقد بإخلاص في شعاراتها الوالدية ، فلا بد أن تبدو هذه الشعارات في نظر العامل قائمة على الرياء ، ومحاولة ماكرة من جانب الرؤساء ، لكسب السيطرة عليه .

أما أن هذا ليس تكنيتاً نظرياً فأمر ثبت التجربة الوحيدة التى يمكن مقارنتها بدقة مع الوالدية الصناعية الحديثة ، وتقصدها الوالدية الاستعمارية الحديثة ، حتى القرن التاسع عشر — ونقاط التحول هى قانون التعليم الهندى الذى سنه ماكولاي ، قانون أمريكا الشمالية البريطانية لعام ١٨٣٦ ، وحومة رافلز في سنغافورة والتمرد الهندى عام ١٨٥٩ — كانت المستعمرات تعتبر أصلاً مصدراً للمواد الخام والتجارة — أى كان ينظر إليها من وجهة النظر الاقتصادية البحتة ، كان التأكيد كله موزع على المنافع التى تعود على البلد الأم ، فالنظام الاستعماري القديم كان يخضع لغاياته الاقتصادية الحقيقية التى ترى في المستعمرة مؤسسة

سياسية تمارس سلطة الحكم على الناس ، كان هذا المفهوم وليس أية ضريبة معينة ، هو الذى ثارت ضده المستعمرات الأمريكية ، وهو الذى كان موضع النقد العنيف في محاكمة البرلمان لوارين هيلستجز ، وفي هجوم الهويج على فكرة الاستعمار برمتها ، وكانت نقطة الهجوم بالضبط هي أن المستعمرة حكومة على الناس ، وبالتالي يجب أن تكون « حكومة من أجل الشعب » أى حكومة شرعية .

إن الاستعمار الجديد الذى صلب التوسع الاستعماري الهائل في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ، قبل المسؤولية السياسية التي أنكرها سلفه في القرن الثامن عشر ، ولكنه في محاولته إقامة « حكومة من أجل الشعب » اصطدم على الفور باللائم الذى يفرض عليه أن يدير المستعمرة من أجل الصالح الاقتصادي أو السياسي أو الاستراتيجي للبلاد الأم ، وفي هذه الورطة عمد إلى الاستبداد المستنير ، أى إلى التأكيد بأن الحكم الاستعماري يضع مصالح الوطنيين في صميم اعتباره .

إن المذهب الاستعماري عن « عبء الرجل الأبيض » كما صاغه دزرائيل وتغنى به كبلنج ، لم يكن مذهباً سليماً من الإخلاص ، كان يعني مايقول ، وحمل مسؤولياته على عمل أكثر جدية بكثير مما درج عليه الاعتقاد اليوم إلا أنه فقد امبراطوريته بمثل السرعة التي فقد بها الاستعمار القديم امبراطوريته . إن الشقاق لا يمكن فضه فقط بالنوايا الطيبة ورعاية الوطنيين والوالدية ، فهما ينجز الحكام الاستعماريون المجددون فلن يستطيعوا أن يفعلوا الشيء الوحيد الذى له الأهمية ، ألا وهو أن يقبلهم الوطنيون على أنهم حكومة شرعية ، فكلما زاد ما يعملونه من أجل رفع مستوى الوطنيين الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، اشتدت المعارضة . الواقع أن الإنجاز هو الذى خلق المعارضة ، إذ جعل شعوب المستعمرات على وعي بالانشقاق بين النثل التي أعلنها الحكم الاستعماري وبين مسؤولياته تجاه الصالح الاقتصادية للبلد الأم ، وفضلاً عن ذلك ، فهذا الإخفاق قروض هبة شعوب المستعمرات واعتقادهم في نفس مبادئ الحكم للشول والتي كان يجري إخضاعهم باسمها لسلطة أجنبية .

وكذلك فالوالدية المستتيرة في المشروع الصناعي قد تؤدي إلى فشل ونيل المبادئ التي يدعى أنه قائم عليها ، أى مبادئ سياسات « العلاقات الإنسانية » الحديثة .

لحدث مثل هذا التطور لكان نكبة كبرى . فالعلاقات الإنسانية أداة يجب ألا تصبح كلية . إن سياسة العلاقات الإنسانية لا تثير بالأمل في التغلب على الانقسام في شخصية المشروع السياسية . ولكنها أداة التشخيص الكبرى التي تملكها في كل مجال الحياة الاجتماعية بمجتمعنا الصناعي ، أى بالشر بوصفه مؤسسة اجتماعية . فعلى أساس الاستخدام الذكي لهذه الأداة ، وعلى أساس تقبل الإدارة والعمال لها ، يتوقف إلى حد كبير ، ما يتوافر لنا من فرص لحل الصعاب في المجال الاجتماعي بمجتمع المصنع .



## الفصل الحادى عشر

### هل تستطيع النقابية البقاء ؟

التقابة العمالية هى الجواب ، والجواب الممكن الوحيد ، على أثنين الم شروع الصناعى السياسية . فليس فى الإمكان تجنب أو تغيير الإدارة بما لها من سلطة سياسية على الم شروع ، مهما يكن نوع الترتيبات السياسية أو الاقتصادية أو القانونية التى تجرى تجربتها . وفى الوقت نفسه لا تستطيع سلطة الحكم هذه أبداً أن تضع رقابية رعاياها فى المقام الأول ، أى لا يمكن أن تكون شرعية . ومن هنا يجب إضفاء طابع لفظى على الانشقاق ، أى يجب أن يبنى - بعبارة أخرى - على نفس بنية حكومة الم شروع . إن الوسيلة الوحيدة لجعل حكومة الم شروع شرعية هى القوة المضادة التى تمثل الاعضاء ضد حكومتهم وإن كانت تشكل فى الوقت نفسه جزءاً من هذه الحكومة . وبهذا فالتقابة هى التعبير اللفظى عن التوتر السياسى الأساسى بالم شروع . إنها فى الأصل جهاز سياسى . وحتى إذا دار الصراع فى الظاهر حول الدولارات والسنتات ، فالصراع الحقيقى يدور حول السلطة والرقابة .

وهذا يناقض المفهوم التقليدى الذى يعتبر التقابة جماعة ضغط اقتصادى . هذا المفهوم لم يكن مجعولاً بالكلية فى أوروبا ، فقد أسهمت فيه مثلاً النقابات غير الاشتراكية أو نقابات أصحاب البناتق ، الياقات ، البيضاء فى ألمانيا قبل مجىء هتلر . ولكنه كان إلى اثنتى عشرة سنة خلت ، الفكرة الأمريكية الغالبة ، وإذ ورثها صمويل جومبرتز عن مارك خا - الذى ابتدع فكرة إدماج الطبقة العاملة فى الحرب الجهورى - أظم الاتحاد الأمريكى للعمل .

إتانا ندين لجون ل . لويس بأعظم تعبير عن هذا الموقف اتساقاً . والحقيقة أن أعماله كزعيم لنقابة عمال للتاجم المتحدة خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ليس لها معنى إلا باعتبارها تعبيراً عن اعتقاده بأن النقابات جماعات ضغط اقتصادى

تتقوى بوجه خاص بحجم نصيب العمل في الدخل القومى . إنما لا تدين بالولاء إلا لصالح الأعضاء الاقتصادى ، وليست لها وظيفة سياسية أو مسئولية اجتماعية . من المرجح أن جون ل . لويس حين طلب إليه رئيس جمهورية الولايات المتحدة أن يوقف إضراباً في صناعة الفحم لأنه يمرض الإنتاج الحربى للخطر ، لم يقل أبداً ، إن رئيس جمهورية الولايات المتحدة يتقاضى راتبه كى يضى بالصالح القومى . أما أنا فلا أتقاضى راتبى إلا لى أرى مصلحة عمال مناجم الفحم الاقتصادية . ولكن حتى إذا كان القول اختراعاً من مخبر صحفى ، إلا أنه يعبر عن موقفه الأساسى .

وعن هذا الموقف يمكن أن يقال أكثر بكثير مما يسلم به معظم النقاد المعاصرين . ولكنه برغم ذلك موقف لا يمكن الدفاع عنه ، لا بسبب نتائج الاجتماعية لحسب ، بل ولأنه يمس فهم الموقف تماماً . فكل مجال واحد من مجالات النشاط القابى هو حتماً مجال إدارة ، سواء تعلق بساعات أو بطروف العمل ، وبتعاريف الوظائف ، وتوزيعها ، وسياسات التوظيف أو الفصل ، وسلطة الإشراف ، والخصوص الخاصة بالأقدمية . وحتى إذا كان على النقابة أن تتخلى عن جميع هذه المجالات وتقتصر كلية على مشكلات الدخل النقدى ، لتعين عليها أن تضع مقابل الربحية والإنتاجية حاجات العامل إلى أجر ووظيفة يمكن التنبؤ بهما . وذلك لم يبد كفاً حول تقسيم القطيرة الاقتصادية ، ولكنه صراع حول المبادئ الأساسية التى ينبغى أن تحكم المشروع . فعلى كل نقابة أن تصر على أسلوب للظالم أى على الاعتراف بما تطليه من المشاركة فى القرارات التى تتخذها الإدارة ومن التتال منها أيضاً .

ومن هنا فالنقابة هى فائماً جزء من صرح الحكم المشروع . وهى جهاز حاكم يمارس وظائف حيوية فى الحكم أو الرقابة أو الاعتراض ، سواء سلت بهذا أو لم تسلم به قد يكون من المقول أن تسكر النقابة هذا ، مثلاً ينكره الموقف الذى اتخذته جومرئز - جون ل . لويس . ولكن من قصر النظر الذى يبلغ حد الحماية بالنسبة إلى أية إدارة أن تسكر أن النقابة تعنى بالضرورة بمشكلات هى امتياز للإدارة

بمناء الصحيح . إن أى اهتمام من جانب الثقافة ينصب على مسائل هي من امتياز الادارة بمناء الصحيح ، والحقيقة أنه بسبب هذا « الامتياز » تماماً ، توجد الثقافة .

والتأكيد بأن الثقافة تستمد وظيفتها من عجز الإدارة عن أن تكون حكومة شرعية يرسى أساس الثقافة في نفس بنيان المشروع . وبذلك يتعارض تعارضاً شديداً مع الاعتقاد السائد اليوم في صفوف رجال الادارة الأمريكيين ، بأن الثقافة تمزج وجودها إلى خطايا الفصل والتمييز التي ارتكبتها الإدارات الماضية « غير المستنيرة » . من ناحية أخرى البابا يدور أنه تحول إلى هذا الاعتقاد عندما تحدث منذ وقت قريب ( سبتمبر ١٩٤٩ ) عن اليوم الذي تكون فيه « الرأسمالية » قد دخل عليها من الإصلاح ما يكفي لجعل الثقافة غير ضرورية . هذا الاعتقاد ينكر وجود أية مشكلة سياسية في العلاقة بين المشروع والعضو ، ويؤدي مباشرة إلى الاستبداد الصناعي المستقر ، ذلك أن معتقبيه يستنتجون من هذه الحجية أن الثقافة لن يكون لها غرض ووظيفة في نظام صناعي يدار بإدارة صحيحة ، وأنها سوف تذوى في هدوء وتدع الرقابة الكاملة في يدي إدارة بالغة الحكمة وخيرة .

صحيح بالتأكيد أن فلسفة الإدارات القديمة وسياساتها وأفعالها وسيئاتها تفسر السمات الخاصة التي علفت بالحركة الثقافية في بلدان معينة أو في صناعات معينة . فالثقافات قوة مضادة أو رد فعل ضد الإدارة وخواص الادارة الماضية صاغت قوالب شخصيات القادة الثقائين اليوم وتكاد كل صناعة كبرى ، ويكاد كل بلد بالتأكيد ، أن يلد نماذج للإدارة متأخرة . شخصية وفلسفة وتكتيك - بل وبلاغة - زعيم صناعة الفحم الأمريكية الذي ختم خطابه بقوله إن حقوق العاملين ومصالحهم لن يحسبها ويهتم بها اللوجيون العاليون وإنما يحسبها ويهتم بها المتديون الذين منحهم الله بحكته اللاتمامية ، الإشراف على مصالح الملكية في البلاد<sup>(١)</sup> ، هذا الزعيم يمثل بالتأكيد

(١) حين طالب الحكومة وسما الرأي العام بوضع حد لاختلاق الناجم التي استمر أربعة أشهر في عام ١٩٠٢ .

بشخصية جون لويس الذى يترجم المحدثين اليوم ، وفلسفته وتكتيكه وبلاغته الخطائية . لم يكن من السهل تصور أن يكون والتر روبرت زعيما لعمال السكك الحديدية في حين أنه هو يتفق مع سنة الإدارة في الأيام المبكرة من صناعة السيارات الأمريكية . ولم يكن في الامكان تصور ارنست بيغن إلا في الحركة العمالية البريطانية ... الخ .

وخطايا الإدارة من ناحية الفصل والتمييز تمتد في مجال هام واحد السبب الحقيقي في قيام التقاية . وهذا هو « منطقة الشفق » الطبقة الوسطى الصناعية ، أى للإشراف والإدارة الوسطى . فهذه المجموعات هى من جهة مستخدمون مثل جماهير العمال وبينها وبين المشروع نفس العلاقة . وهى تشارك من جهة أخرى في وظيفة الإدارة إلى درجة بالغة . وفي إمكانها أن تتحاز إلى جانب جمهور العاملين ضد سلطة المشروع في الحكم أو تنضم إلى جانب هذه السلطة . والاتجاه الذى تسير فيه يتوقف إلى حد كبير على اعتماد الإدارة العليا لإدماجها في المجموعة التى تتولى الإدارة وجعل وظائفها الإدارية حقيقة بدلا من إسمية . كذلك يتوقف على قدرة الإدارة على إقامة علاقة بناءة مع النقابة التى تمثل جماهير العمال . فالقائمون بالإشراف - ولعل أيضاً رجال الإدارة المتوسطة - سوف يضطرون تهرباً إلى التكتل النقابي على سبيل الدفاع عن النفس إذا ظلت العلاقة بين الإدارة والنقابة علاقة قهر أهلية كاملة أو ظاهرة ، إذ لا يسمح البقاء في شقة حرام بين الخطوط الامامية دون أن تتوافر لهم الحماية من جانب نقابة خاصة بهم .

لكننا نقول بوجه عام إن التأكيد بأن « النقابة » نتيجة خطايا الإدارة في الفصل والتمييز ؛ تأكيد باطل . إن سياسات الإدارة وسلوكها تفسر الكثير عن توقيت التطور النقابي ، وإن كانت عوامل أخرى من قبيل الظروف الاقتصادية وعرض العمل والسياسات الحكومية ، يحتمل أن تكون أكثر أهمية باعتبارها عوامل تطلق نمو التقاية أو تشكل فرامل توقفه ، وسياسات الإدارة وشخصيات رجالها تأثير حقيقي في صفات وحداثات أية حركة تقاية معطومة وأية قيادة تقاية ، ولكن السبب في قيام النقابة والقوة المدافعة ورامها والغرض منها ووظيفتها - كل هذه



مستقلة عن سياسات الإدارة ومتأصلة جذورها في الشيء الواحد الذي ليس للإدارة عليه من سلطان على الإطلاق ، أى نفس وجود الإدارة ذاتها ووظيفتها .

### الحدود المقررة على النفاية

لست أعرف في كل التاريخ المسجل إلا مثالا واحداً يوازي النفاية الحالية . ففي روما خلال عصر الجمهورية حدث شقاق — يمكن مقارنته بالشقاق الموجود في المشروع — بين المسؤولين الطوقسية والدينية التي يضطلع بها زعماء العشائر القديمة أى الأشراف ( رجال السناتو ) ومصالح رعاياهم ، وهم العامة ، أى السكان المهاجرون الجدد الذين كان يتمين خارج الطوقس التقليدية والثقافية التقليدية ، أن تحكمهم طبقة الأشراف . وعندما وصل هذا الصراع إلى ذروته بفعل أول إضراب عام سجله التاريخ ، فض عن طريق إنشاء جهاز خاص في حكومة روما ، وهو هيئة التربيون التي تمثل العامة ضد حكامهم .

ولكن ظهور التربيون خلق كثيراً من المشكلات الجديدة بمثل المشكلات الكثيرة التي حلها ، وفي النهاية ألغى التربيون إذ ذاك جري تأميمه ، وأصبح الإمبراطور هو التربيون . ولكن السناتو فقد أيضاً كل ما كان له من استقلال .

وظهور النفاية يثير أيضاً من المشكلات الجديدة مثل ما يحلها من المشكلات القديمة ، فهي حقاً الطريقة الوحيدة التي يمكن بها فض الورطة السياسية التي يعانها المشروع ولكنه حل قلق ومثير للمتاب والمشتكلات . فشكلات النفاية ، ومكانتها ووظيفتها في المجتمع الصناعي ، وعلاقتها بالمشروع ، وتنظيمها وتماسكها الداخليان ، هذه كلها من الصعوبة بحيث يجب أن نسأل عما إذا كانت المساهمة التي تقدمها النفاية تستأهل ثمنها . ولا بد أن يحتل السؤال مكان الصدارة في كل بلد صناعي ، ولن يوجهه القادة النفايون ، وحدهم .

إن الإغراء شديد في كل بلد صناعي لحل مشكلة المشروع السياسية بالقضاء على النفاية . وهذا القضاء عليها لن يتخذ صورة اعتبارها خارجة على القانون ، إذ من المحتمل أن يتحقق النقص عن طريق تأميم النفاية ، وهو تهديد لنفاية أشد

براعة بكثير. ولكنه أعظم بكثير أيضاً من القضاء المباشر والسافر عليها. ولن يكون هذا أمراً بالغ الصعوبة. فبينما النقابة ضرورية للمشروع إلا أنها ليست بنفس الضرورة التي تستدعي وجود الإدارة. من السهل تماماً تصور وجود نظام صناعي لا نقابات فيه، فقد ألغاه النازيون فعلاً عن طريق التأميم، ولكن نظاماً صناعياً بدون إدارة أمر لا يمكن تصوره ومستحيل. فالنقابة ليست القوة الدافعة، الأصلية والدينامية في نظام صناعي - فكما أن نور القمر ليس إلا انعكاساً كذلك وظيفة النقابة مستمدة من وظيفة الإدارة. ومن هنا إن يقف النظام الصناعي إذا أخذت الحركة النقابية، وهو ما يحدث لو حاولت أية حكومة أن تدير الصناعة بغير إدارة.

ولكن النقابة تشجع حاجة جوهرية. والتوتر الذي تعبر عنه كامن في النظام الصناعي، وستظل الحاجة قائمة إلى جعل حكومة المشروع شرعية مهما يكن تنظيم المجتمع فالقضاء على النقابة أو تحطيم حقيقتها، لن يعمل على إزالة التوتر أو الوظيفة أو الحاجة. قد يؤدي القضاء على النقابات إلى التخفيف في اللحظة معينة مما يبدو كأنه ألم لا يمكن احتياله، ولكن ثمن التخفيف لن يجعل المرض غير قابل للشفاء كل ما في الأمر أن يتحول التوتر إلى انطلاق السرى، ولا يتم إشباع الحاجة، وتظل الوظيفة دون أداء.

بل وأهم من ذلك إن القضاء على النقابة في مجتمع صناعي يفترض مقدماً حكومة دكتاتورية، إذ ليس في وسع حكومة غيرها أن تحطم الحركة النقابية، والطريقة الأخرى الوحيدة لتخفيف التوتر الناشئ عن انقسام شخصية، المشروع الصناعي، تتمثل في المستبشرين الجماعية المستمرة عن طريق إبقاء الجماهير في حالة إثارة دائمة وإزهاقها عاطفياً، أو بمباراة موجزة عن طريق التبعث العاطفية النائمة وهو ما لا يقدر على تحقيقه وإبقائه حياً سوى الحكم الدكتاتوري.

يجب ألا يساء فهم هذا على أنه حجة تؤيد الحرية النقابية الكاملة. فشكلاات النقابة هي بحيث لا سبيل إلى حلها إلا بإجراء تغييرات حاسمة نوعاً في سياساتها وتظيمها، ولكن يجب ألا يكون الهدف من هذه السياسات الجديدة، معادياً للنقابات، بل

على العكس يجب أن يكون غرضها أن يجعل في قدرة النقابة الاصطلاح بوظيفتها على نحو فعال وبناء لصالحها هي ، وصالح المشروع وصالح المجتمع ، إن جعل النقابة تؤدي وظيفتها هو من أكبر المهام التي تواجه مجتمعنا ، وعلى نجاحنا في هذا قد تتوقف آمالنا في الاحتفاظ بمؤسساتنا الحرة .

فهل تستطيع النقابة أن تنهض بوظيفتها بحيث يؤدي مجتمعنا وظيفته ويظل على قيد البقاء ، أم يجب على سبيل الدفاع عن النفس أن يفرض المجتمع عليها قيوداً تخفى في الواقع على النقاية ؟

وهل تستطيع النقابة أن تعمل في داخل المشروع وهو ما يجب أن يكون ، أم أن متطلبات بقاء ووظيفة كل من المشروع والنقابة يستبعد بعضها بعضاً ؟  
وأخيراً هناك سؤال كبير ينصب على ما إذا كان في إمكان النقابة أن تعيش مع نفسها ، وعما إذا كان في إمكانها أن تعيش بمد التورات والمتناقضات الموجودة في داخل بنيتها .

### المشكلات المتعلقة بينان النقاية

والنقاية بحكم تعريفها ووظيفتها تمثل المعارضة . فغرضها هو تأكيد أغراض المستخدم ضد أغراض المشروع ، ولا تستطيع أن تتخلى عن معارضتها دون أن تتخلى أيضاً عن وظيفتها ، ولا أن تحتفظ بولاء أعضائها إلا بوصفها معارضة . إن أعظم تهديد يتعرض له زعيم نقابي الاهتمام بأنه « باع نفسه للسادة » وأصبح « رجل الإدارة » .

وفي الوقت نفسه فالتقابة معارضة لا يمكن أبداً أن تتولى الحكم . ففي اللحظة التي تستولى فيها النقابة أو يستولى فيها القادة النقاويون على الإدارة ، يصطبغون بطابع الإدارة السياسي ويتمن أن يتصرفوا مثل « الرئيس » . سوف يفقدون قبضتهم على الأعضاء وسرعان ما تواجههم حركة نقابية تعارضهم وهذا ما يهدد اليوم النقابات البريطانية التي تشارك في إدارة الصناعات الملوثة .

والنقاية مؤسسة سياسية ، وغرضها هو السلطة بدلا من الإنتاج الاقتصادي أو الدخل أو الربح . وبحكم كونها مؤسسة فإن سلوكها يجب أن تعينه حاجاتها المتصلة بالبقاء . وبسبب كونها مؤسسة سياسية يتوقف بقاؤها على الأداء السياسي لا الاقتصادي؛

أى يجب أن تكون قادرة على الاحتفاظ بولاء أعضائها . ولهذا فالزعامة النقابية منصب سياسى أيضاً يقوم على مقدرة الزعيم على الاحتفاظ بولاء الأعضاء بدلا من قيامه على الأداء الاقتصادى .

وبحكم أن النقابة قوة مضادة ، أى معارضة لا يمكن أن تحكم أبداً ، لهذا لا يمكن أبداً أن تشعر بالطمأنينة . فهما بدت قوية وآمنة ، ومهما تكن موضع القبول ، فسوف تظل الإدارة دائماً العنصر الغالب والأمن ، وتظل فوق كل شئ العنصر الدينائى والرائد . سوف تشعر النقابة ، دائماً أنها فى موقف الدفاع ، إن لم تكن على حافة الهزيمة ، واعتراف زعيم نقابى بهذا الأمر يعتبر بالطبع خيانة . ولكن ضرورة ازدياد قوة النقابة دائماً — أو أنه يجب عليها دائماً أن تدعى أنها تزداد قوة — يبين ما يمكن فى موقفها من انعدام الطمأنينة ، ومن القلق — وهول قلق لا يقل تملكا لما يسبب كونه باطنياً وسيكولوجياً بدلا من أن يكون خارجياً وملوساً .

لكن القلق هو من ناحية واحدة ليس مجرد قلق سيكولوجى — فالنقابة المقصورة على مصنع واحد أو مشروع واحد لا يمكن أن تستشعر من الطمأنينة ما يمكنها من الاضطلاع بوظيفتها ، فهى أبداً فى خطر من أن تصبح نقابة لشركة ، فى داخل أى مشروع فرد لا بد وأن تكون الإدارة هى الغالبة . والنقابة التى تقصر نشاطها على شركة واحدة فقط لا بد أن تعنى برفاهية المشروع ورعايته بما يجعلها تتردد فى الوقوف منه موقف المعارضة .

وأخيراً يجب أن تطالب النقابة بولاء عمال المشروع . يجب أن تطالبهم بأن ينتظروا منها السلطة والزعامة ، بل وأكثر من هذا يجب أن تطالب بولاء سلى ، أى بأن لا يتوقعوا السلطة والزعامة من أى شخص آخر . على النقابة على الأقل أن تطالب بالألّا يوظف فى المشروع سوى الذين يتبنون إلّاها وهو مطلب بدعه بصورة مزدوجة خوفها الأساسى وتدعه الحاجة إلى التأكد من أن دعوة إلى الإضراب سوف تطاع .

ولكن كلا من هذه القوانين الباطنية ، يجعل النقابة فى صراع مع متطلبات المجتمع ، ومتطلبات المشروع ، ومتطلبات العمال ، أجل وفى صراع مع نفسها . من المحتمل أن يعمل كل شخص على دعم المطلب بأن تكون النقابة «بنائة» وذلك بالقضاء عليها ، أو على الأقل بتقييدها وتكسيما .

## الفصل الشاخص عشر

### الحاجات النقابية والخير المشترك

مادامت النقابية ضعيفة ومناخلة فالمجتمع يسمح لها بأن تكون معارضة خالصة وصرفة . ولكن بمجرد أن تصبح موضع القبول وقوية يصير عليها أن تتحمل المسؤولية عن نجاح المشروع وربحيته وإنتاجيته ، وعن استقرار الاقتصاد وربحيته وإنتاجيته . لا يمكن السماح لها بأن تظل « الروح التي تخالف دائماً » ، وإنما يجب أن تصبح معارضة عظيمة ولكن هل يمكن لمعارضة أن تكون « عظيمة » ، إذا لم تكن تأمل الوصول إلى الحكم يوماً من الأيام ؟

#### سياسة عاقلة للأجور

هذا التناقض يتجلى في المطالبة بسياسة عاقلة للأجور فما دام الشرط الأكبر من الاقتصاد غالباً من النقابية ، ففي الإمكان السماح للحركة النقابية بأن تعمل على أساس الافتراض بأن الأجور لا ينبغي أن تتحرك إلا في اتجاه واحد أى إلى أعلى ، وأن تطالب بازدياد جود بنيان الأجور . ولكن بمجرد أن تصبح النقابية هي القاعدة بدلاً من أن تكون الاستثناء ، فيجب أن يطالبها المجتمع بتقبل المسؤولية عن النتائج المترتبة على سياستها بشأن الأجور ، وهذا معناه قبول المبدأ الذي يرى أن عبء الأجور الذي يتحمله الاقتصاد يجب أن يكون مرناً ، وأن يسمح له بأن يخف مثلاً يزداد مثلاً ، بل ويعني أن على النقابة أن تجعل لمنع الحسائر أى المحافظة على معدل مناسب من الربح ، أولوية على مطالب أعضائها الخاصة بالأجور . وفوق كل شيء يجب أن يطلب للمجتمع أن يعتبر المعايير العاقلة من الوجهة الاقتصادية أعظم أهمية في تعيين عبء الأجور من المتطلبات السياسية للنقابة .

هذا للمطلب الأخير هو الذى يسبب الصعوبة الكبرى .

من الناحية العملية تفرض جميع اقتصاديات العمل أن الصراع حول الأجور بين المشروع والثقابة صراع على الدولارات والسنتات ، يكافح فيه المشروع من أجل تحقيق أدنى تكلفة للوحدة ، وتكافح الثقابة من أجل رفع دخل العمل إلى الحد الأقصى . وهذا ما يبدو لدى النظرة الأولى أن لغة كلا الجانبين ومصطلحاتها تؤيده ، إن الحديث هو عن الأرباح والتكاليف ، والأثمان والأجور الحقيقية الخ ، وتختلف المحجج بلغة النظرية الاقتصادية ، ومن قبيل الإفراط فى الإنتاج ، وقصور الاستهلاك ، وعدم كفاية رأس المال ، ونقص القوة الشرائية الاستهلاكية .

لو أن الصدام صدام أهداف اقتصادية حقا ، ولو أن الحجة حجة تقوم على النظرية الاقتصادية حقا ، لما كان لنا أن نهم بمشكلة سياسية عاقلة للأجور ، ولا أصبحت عندئذ مشكلة فنية أصلا يحلها إلى حد كبير البحث الاقتصادى

لكن المحجج والنظريات الاقتصادية ستار إلى حد كبير ، على الأقل فيما يتعلق بالثقابة . إنما نحنى أهداف الثقابة الحقيقية مثلما نحنى لأسباب مختلفة كلية ، حاجات العضو ومطالبه الحقيقية . فلو كان رفع الدخل الناتج عن الأجر ، هدف الثقابة الحقيقى كما تؤكد الكتب الدراسية ، لكان السلوك الثقابى غير قابل للفهم تماما وبمجاها للعقل (١) ، إن الموقف الثقابى يعينه كون الثقابة أصلا مؤسسة سياسية وليست اقتصادية ، ويقاؤها لا يتوقف على الأداء الاقتصادى وإنما على ولاء أعضائها ، وهو الولاء الذى تتنافس من أجله مع المشروع ومع حشد من الثقابات الأخرى .

(١) أوضح هذا بشكل واضح آرنست م . روس فى كتابه الذى سلف ذكره .

Trade Union Wage Policy والذى يبنى أن يطالعه كل مدير مسئول ومع ذلك وكما يبدو أن روس يؤكد فى الفصل الختامى من كتابه ، فيكاد هكذا ألا يستقيم أنه لا حاجة إلى سياسة للأجور ، ومستقرة من الوجهة الاقتصادية لجرء أن الثقابات على الصورة التى تشكل بها الآن لا تستطيع أن تعمل على أساس الحقولية الاقتصادية .

يجب أن يكون الموقف النقابي « مركزه النقابة » ، على حد تعبير روس ، وليس المشروع بل ولا العامل .

والمطالبة بأن تتخذ النقابة سياسة « عاقلة » ، الأجور تفيد الاقتصاد والمشروع ، لا تتعارض بالضرورة مع المصلحة الذاتية للنقابة . سوف يقيس الأعضاء بصورة متزايدة أداء نقابة قوية وراسخة بنجاحها في منح البطالة في أوقات الكساد ، وبدون سياسة للأجور ، عاقلة من الوجهة الاقتصادية ، لا يستطيع أى بلد أن يأمل في الحيلولة دون وقوع كساد خطير أو في التغلب عليه . فتح الكساد يتطلب التحكم في الرواج الذى يسبقه . إنه يتطلب منح الزيادات في الأجور في وقت المالة الكاملة ، فأمثال هذه الزيادات في الأجور تضخمية حين يجرى تشغيل كل فرد ويكون متجا تماماً . فالمالة الكاملة هي الحالة الوحيدة التي يمكن بصدها التأكد على وجه اليقين وبدون أى ظل من الشك ، بأن ازدياد الإنتاج من السلع يجب أن يسبق أية زيادة في الدخل النقدي إذا أريد للاقتصاد أن يظل محتفظاً بتوازنه . وليس سوى اتجاه واحد يمكن أن يتحرك فيه اقتصاد يسوده التوظيف الكامل إذا اضطرب توازنه ، ذلك هو الاتجاه إلى أسفل . أجل ، إن التضخم هو السبيل المؤكد بصورة مطلقة ولا تخطئ أبداً ، لجعل المحافظة على التوظيف الكامل في حيز المستحيل .

فإذا أرادت الحركة النقابية الاحتفاظ بقوتها عند ما ينتهى الرواج ، فلا بد أن تكون قد قبلت المسؤولية عن سياسة الأجور في حين أن الرواج لا يزال قائماً . وإذا لم تمتق النقابة المبدأ القائل بأن الأجور صلة طائفة بالآمان والتكاليف والإنتاجية والربحية الخ ، أو بعبارة موجزة إذا لم تقبل مبدأ سياسة الأجور بنى على المصلحة القومية ، فلا بد أن تقاس بشدة عند ما تنجس الدورة الاقتصادية صوب الكساد ، ولن تستطيع حماية أعضائها . إن الحماية الوحيدة أو ضمان عمالة ونخطة أجور يمكن التنبؤ بها ، تفترض مسبقاً مرونة عيب الأجور . وفي الوقت نفسه سوف تعجز النقابة عن منع التخفيضات في الأجور التي تعتبر في هذه الحالة هزائم للنقابة وبقية أن تقوض الأسس التي يقوم عليها ولاء أعضائها ، وهذا ما حدث ( ١٠ - المجتم الجديد )

الحركة العمالية الأمريكية بعد الحرب العالمية الأولى حين ترتب على عجز النقابة عن المحافظة على معدلات الأجور في أثناء الكساد الذي وقع في ١٩٢١ - ٢٢ ، أن خرج منها نصف أعضائها أو أكثر .

واليوم تواجه النقابات الأمريكية نكسة يمكن أن تكون أشد قسوة . إن أغلبية أعضاء النقابات اليوم قد انضموا إليها منذ عام ١٩٣٣ ، وأغلبية النقابات الكبرى ظهرت إلى الوجود منذ عام ١٩٣٣ . وبذلك لم يعرف أعضاء النقابات الأمريكية وقادتها أبداً وبوجه عام ، سوى مرحلة الزواج من الدورة الاقتصادية ، فلم يحدث سوى انتكاس واحد في عام ١٩٣٨ ودام أقل من سنة . إلا أنها قلقة من النقابات في هذا البلد بل وأقل من ذلك عدد أعضائها ، التي فكرت في المشكلات التي سوف تواجهها حين يتجاوز الزواج الندوة .

ورفض قبول سياسة عاقلة للأجور يؤدي حتماً إلى قيام الحكومة بتحديد الأجور . وبقدر ما يتعلق الأمر بالعامل فقد لا يؤدي إلى الاضرار به ، إذ يملك في النهاية قوة التصويت ولكنه لن يكون في صالح المشروع . ولكن لابد أن يعظم التقاية بتقويض ولاء العامل واعتاده على النقابة .

لأن الضغط السياسي ضد اتباع سياسة عاقلة للأجور ، يبلغ أشده داخل النقابة في أثناء الزواج أي بالضغط حين تعظم الحاجة إلى مثل هذه السياسة . فعصور في العرض من العمل عن مواجهة مطالب التوظيف الكامل ، وبسوق تبدو في الظاهر أنها لا تشبع ، وأرباح عالية على الأقل على الورق لا تكون الإدارة في موقف يسمح لها بمقاومة المطالب الخاصة بالأجور ، ولا كانت مراحل الزواج تصبحها زيادات سريعة في الأثمان أو يصبحها توسع في مستوى العيش والإنفاق — والعادة أن يصبحها الأثمان — تقع النقابة تحت ضغط مستمر من جانب أعضائها لما فيه مصالحهم . على الأقل إلى الحد الذي تبقى عنده الأجور أعلى من الزيادات في الأثمان أو من الارتفاع في المستوى المادي ، للعيش . فطالبة الحركة النقابية في هذه البهظة بالنات بأن تقبل المسؤولية عن سياسة عاقلة للأجور ، معانها في



الواقع مطالبتها بممارسة أعضائها في اللحظة التي تبتدو أرض الميعاد في متناول أيديهم .

- لكن الأهم من هذا ما للاتفاق الخاص بمعدل الأجور من أثر في السلوك الثقافي، يمكن تمثله بالآثر الناتج من تحول النزعة العاطفية القومية الشديدة - مثل صيحة الانتقام ، أو « إهانة العلم » إلى أزمة دولية . إنها تكاد تجمل من المستحيل على الثقافة أن تفكر أو تعمل وفق مصطلحات عاقلة من وجهة النظر الاقتصادية، حيث يتلقى الأمر بالآجر . وهي تخضع سياسة الثقافة بصدد الأجور لاعتبارات المحافظة على ماء الوجه ، والكرامة ، وتحول الحاجة إلى التماسك السياسي والبقاء إلى نصر عظيم مهما تكن كلفته في النهاية . ولكي تحافظ الثقافة على اهتمام أعضائها ، عليها أن تعلن دائماً أن معدل الأجور أيا كان ، غير كاف بشكل عجل - تماماً كما تفعل حكومة ممتدية لتبرير القيام بنزو واحد آخر .

وأخيراً ، فالمناخية بين الإدارة والثقافة على كسب ولاء العمال ، تحول دون تقبل الأخيرة للمعقولة الاقتصادية ، لأن مثل هذا القبول هو في الواقع قبول لسلطان الإدارة وما دام يسيطر على العلاقة بين الإدارة والثقافة ادعاء كل فريق أن له وحده الحق المطلق في نيل ولاء العمال ، فمن تستطيع الثقافة حتى بصفة ضمنية أن تعترف بسلطان الإدارة دون أن تقاوم عن سلطانها هي .

إلا أن على المجتمع أن يطالب الحركة الثقافية أن تخضع مطالبها المتعلقة بالأجور للخير المشترك ، سواء أكان معنى هذا أجوراً أعلى أم أقل في لحظة معلومة .

### حق الاضراب

وسلاح الإضراب بذاته - وبنفس النظر عن الآثار المترتبة على أي إضراب معلوم - يثير مسائل سياسية خطيرة .

ولقد لاحظ الذين أمعنوا دراسة الثقافة العالية أن من النادر جداً أن تكون المنازعات الاقتصادية السبب الحقيقي وراء إضراب ما . إن الاضراب لا يقع لأن المفاوضات تتحطم ، وإنما المفاوضات تتحطم لأن الموقف صار موقفاً لإضراب . ومن هذه الناحية لا تختلف الحرب الصناعية عن أية حرب أخرى . في أوائل أيام

التقاية يكون الإضراب إضراباً ذا طابع خاص ، من أجل الاعتراف بالتنظيم النقابي أى إن هدفه إنشاء التقاية في مصنع أو في منطقة ، وبهذا فهو موجه صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال . إن المطالب التقاية هي بصورة متزايدة التكتكة التي يستند إليها الإضراب بدلا من أن تكون السبب فيه . فالإضرابات التي وقعت في صناعات الصلب والسيارات عام ١٩٤٦ ، وإضراب الفحم الذي عانت فيه الولايات المتحدة كل ربيع خلال السنوات العشر الأخيرة ، وإضراب السكك الحديدية عام ١٩٤٦ والإضراب الذي وقع في صناعة تعبئة اللحوم في عام ١٩٤٦ وإضراب كتبة الاختزال عام ١٩٤٧ — في كل من هذه الإضرابات كان في الإمكان أن تقضى المسائل الخلافية الظاهرة بغير الالتجاء إلى الإضراب . كان القرض الحقيقي منها إظهار قوة التقاية لأعضائها وللجمهور والتغلب على الخصام والمنازعات في داخل التقاية ، أو بضرب تقاية منافسة . إن الإضراب بوصفه عنفا رمزياً ، يصبح غاية في حد ذاته .

هذا الإضراب العفوي ، تزداد صعوبة السيطرة عليه . كان التقليد النقابي للبكر يعتقد أنه لا ينبغي الدعوة إلى الإضراب في خفة ، وإنما هو في النهاية الملجأ الأخير . ووضع التقليد أيضاً القاعدة بأنه لا ينبغي أبداً أن يدور الإضراب حول المشكلات الصغيرة . ربما كان الإغفال السكلي لهذه القواعد في هذا البلد خلال العقد الأخير ، راجعاً إلى الرواج الذي بدأ أنه يجعل كل إضراب عديم الخطر نسبياً على التقاية والعمال على سواء . لاشك أنه حين تصبح الأحوال الاقتصادية أقل يسراً ، يجرى من جديد تذكر القواعد القديمة . ولكن ازدياد الميل إلى الإضراب ، وبخاصة الإضراب بصدد خلافات تافهة ، كان أيضاً من العظم بحيث لا يمكن أن يفسر تماماً على أساس سيكولوجية الرواج .

كذلك تزداد صعوبة تسوية الإضرابات ، بل قد يقال إن الرغبة المتزايدة في الإضراب بسبب خلافات تافهة ( في الإضراب الذي حدث في شركة جنرال موتورز ١٩٤٦ مثلاً واستمر أربعة أشهر ، كان الخلاف بين مطلب التقاية والعرض الذي تقدمت به الشركة عبارة عن سنت واحد في الساعة ) تعكس ازدياد عدم استعداد القادة النقابيين للدعوة إلى الإضراب حول الخلافات الكبيرة . إنهم يعلون أنه لا يسمح ، تسوية ، إضراب ، إذ يجب أن يحرزوا انتصاراً كاملاً ، فلو أن الإضراب

كان حقاً بسبب مشكلته الاقتصادية الظاهرة ، لكن له معناه . ولكن إذا كان الغرض منه إثبات تضامن الثقافة يصبح التوفيق بين الطرفين صعباً جداً . من الناحية العاطفية يحتمل أن يكون التأثير الناجم من تسوية على أساس التفاهم ، أسوأ من تسوية قوامها « الهزيمة مع الشرف » ، وهي التسوية التي تخلف رابطة البطولة المشتركة وتخلف ورامها أسطورة عظيمة . في مثل هذا الموقف لا يبدأ الزعيم الذي حروباً عالمية ولكنه يتسلك بالمسائل الخلافية البسيطة . أجل ، لقد عقد زعيم نقابي أمريكي - وزعيم محافظ جداً - مقارنة لما مفزاها ، بين موقفه وموقف الجيش الألماني في الحرب العالمية الأولى ، فقال : « كان الخطأ الذي وقع فيه القواد الألمان أنهم لم يدركوا قبل عام ١٩١٤ أنهم لن يستطيعوا الوصول إلى تفاهم ، وبذلك كان يمتنع عليهم أن يراهنوا بمبالغ ضخمة . إن صلحاً عن طريق التفاوض كان يعني نهاية ما للجيش من قوة اجتماعية وسياسية ومركز . ولكن عندما أصبحوا يظنون هذا حوالى عام ١٩١٧ ، كان قد فات الوقت الذي يمكنهم فيه تغيير الحرب إلى حرب يستطيعون كسبها . ومن هنا تمتنع عليهم أن يحاربوا حتى النهاية المريرة وأن يخلقوا على الأقل الفرصة لبث الروح العسكرية في غمرة مرارة الهزيمة والأسطورة البطولية عن التضحية » .

ومن المقرر أنه كلما زاد رسوخ الحركة الثقافية والاعتراف بها ، أصبحت أقل ثورية وأكثر محافظة في طابعها . إن ما أقصده هو ببساطة أن الثقافة تتوقع أكثر فأكثر أن تكسب عن طريق الضغط على المجتمع بدلاً من الضغط على رب عمل واحد أو على صناعة واحدة . إن العمل النقابي يهدف بصورة متزايدة إلى إجبار الحكومة على التدخل إلى جانبه ، لإحداث تغيير في السياسة العامة ، أو وقف المستهلك عند حده . ففي الإضراب الذي قام به العمال في مناجم الفحم الأمريكية في ربيع ١٩٤٩ ودام أسبوعين ، كان الغرض الحقيقي منع إجراء تخفيضات في ثمن الفحم . وكان الغرض الحقيقي من التهديد بالإضراب

في صناعة الصلب في أوائل عام ١٩٤٦ إجبار الحكومة على رفض الحد الأقصى لئذى فرض على ألمان الصلب في أثناء الحرب ، وذلك بغرض تمكين الصناعة من أن تقلل الكلفة الناتجة عن الأجور العالية ، إلى عائق المستهلك .

وأخيراً تميل الاضرابات إلى أن تكون على نطاق صناعة بأكملها بدلاً من أن توجه ضد مصنع واحد أو شركة واحدة . فالتقابة الراسخة التي صارت موضع القبول سوف يتعين عليها حتماً أن تراوُل نشاطها على أساس من حرفة أو صناعة بأكملها ، بل إنها ليست بحاجة إلى إصدار دعوة رسمية إلى الإضراب ضد جميع الشركات في الصناعة لكي تجعلها شاملاً للصناعات بأكملها ؛ إذ في كل صناعة عدد قليل من العمليات الرئيسية التي إذا أوقفت ترتب عليها وقف الصناعة بأسرها في ظرف ساعات أو أيام . فاتخاذ قرار بدعوة العمال في الصناعة بأسرها إلى الإضراب ، أو بإغلاق العمليات الرئيسية ، قرار تكتيكي يتوقف على ما التقابة في تلك اللحظة من حاجات سياسية داخلية . ولكن النتيجة الاقتصادية واحدة .

وتأثير أى إضراب على نطاق صناعة بأسرها في الاقتصاد مختلف اختلافاً تاماً عنه في حالة إضراب يوجه ضد مصنع واحد أو شركة واحدة . فبينما الاضراب المحلى يهدد المشروع الفرد بخسارة سوقه لصالح منافسيه ، فإن الاضراب الذى يشمل صناعة كاملة لا يوقع ضغطاً على المشروع إطلاقاً ؛ إذ يقع الضغط كله على المجتمع والحكومة . وهو ذو أثر فعال بالقدر الذى يتناسب مع ما يسببه من خسارة اجتماعية واقتصادية ومع ما يشكله من تهديد يشل الحياة الاقتصادية للبلاد .

وبينما كان الإضراب في الماضى من أجل الاعتراف بالتنظيم النقابى يخضع غرضاً مقولاً من الناحية الاجتماعية ومحددأ بشكل واضح ، فإن الإضراب الطعوسى غير معقول من وجهة النظر الاجتماعية ، ولا يمكن تعريفه ، كما أنه أساساً غير ذى حدود . إنه ليس « قتالاً خاصاً » بين مصلحتين اقتصاديتين ولكنه تأكيد « لحق الثورة » ، وبذا بشكل تحدياً مباشراً لسلطة الحكم . وفضلاً عن هذا فمن المحتمل أن يعرض الاقتصاد إلى الخطر . أجل ، يصبح الضغط على الاقتصاد السلاح الأكبر في يد الإضراب ، إن لم يكن هو السبب الحقيقى فيه .

ولكن هل يستطيع أى أن يتسامح مع مجتمع إضراب كهذا ؟ هل يستطيع أن يسمح لأية مجموعة واحدة مهما كانت تستحق ، أن تفشل الاقتصاد ؟ بل هل يمكنه أن يسمح لأية مجموعة مهما يكن ولاؤها ، أن تملك مثل هذا السلاح ؟ إن الجيوش الخاصة تعد بحق غير متمشية مع قيام حكم ناجح مهما يكن الذين تخدعهم هذه الجيوش . فهل تختلف مشكلة الإضراب عن مشكلة الجيش الخاص لمجرد كون الأسلحة اقتصادية ؟ قطعاً أن تسمح للمشروع باستخدام السلاح الاقتصادي الممثل في الإضراب إذا كان بذلك يعرض الاقتصاد للخطر . من المرجح أن إضراباً يشمل صناعة بأكملها يعتبر مؤامرة إجرامية ، ولكن تماسك المشروع ووظيفته لا يستندان إلى الحق في إخراج عماله بينما يستند تماسك ووظيفة النقابة بالتأكيد إلى « حق الإضراب » .

إن المحاولة الوحيدة التي بذلت - حتى الآن - لحماية كل من المجتمع و « حق النقابة » في الإضراب هي الاقتراح الحديث بشأن التفرقة بين الصناعات « الأساسية » التي تحرم الإضرابات فيها ، والصناعات « غير الأساسية » التي يمكن أن يسمح فيها بالإضرابات . هذا وإن التأييد الذي لقيه هذا الاقتراح من جانب رجال يكتنون الولد للحركة النقابية وعلى بيئة تماماً من بنيانها ووظيفتها ، ليبين مبلغ الدقة التي أصبحت عليها مشكلة النقابة .

ولكن معنى هذا في الواقع تحريم الإضرابات كلية . إن الخطر على الإضرابات في الصناعات الأساسية سوف يعتبر خروجاً على القانون كل الإضرابات على نطاق الصناعة وكل الإضرابات التي وإن كانت في الظاهر موجبة ضد مشروع واحد ، توقف العمل في صناعة بأكملها . كما يعتبر خروجاً على القانون أيضاً جميع الإضرابات المحلية في الصناعات الأساسية بالنسبة إلى حياة الجماعة ، مثل المرافق العامة والنقل والتوزيع .

وبوجه عام تستخدم الصناعات « الأساسية » الشطر الأكبر من عمالنا الصناعيين وتعدّها أقوى النقابات وأكثرها أهمية . وحظر الإضرابات في الصناعات « الأساسية » ،

سوف يميل إلى أن يجعل من النقابة مؤسسة على الهامش ويقتصرها على الصناعات غير المهمة التي لا تعتمد إلا القليل من الشروعات الكبيرة إن لم تكن غالبية منها .

والتعهد الدائم بعدم الإضراب ممكن وضروري في حالة الطوارئ الخطيرة كالحرب مثلا ، ويمكن وضروري بالنسبة إلى الخدمات الاجتماعية التي ليس لها طابعاً طابع اقتصادي . ولكن مدته على الخطر على الإضراب إلى ما وراء حالات الطوارئ القومية ، ووراء عدد صغير جداً من الخدمات العامة ، معناه في الحقيقة مهاجمة مبدأ التنظيم النقابي نفسه . إن سخط النقابات على سياسة الرئيس ترومان في عام ١٩٤٧ والتي فرضت في الواقع حظراً على الإضراب في الصناعات الأساسية مثل استخراج الفحم والنقل ، كان مفهوماً تماماً ، وكان الاتهام بأن الرئيس أساء استخدام سلطات الطوارئ التي منحت له في أثناء الحرب لكي « يشل النقابات » ، إتهاماً له معنى من وجهة نظر النقابات . إلا أنه ليس من قبيل المصادفة أن تحطمت محاولة الحركة العمالية لإلغاء قانون تافت - هارتلي على صخرة رفض الكونغرس لإلغاء سلطة رئيس الجمهورية في وقف الإضراب عن طريق قرار من المحاكم .

لا يزال علينا أن نجد حلاً حقيقياً يبقى على ما للنقابة من « حق الإضراب » ولكي يضمن ألا يستخدم أبداً على نحو يعرض المجتمع للخطر ، وهو الحل الذي نستهدفه ، ولكن نحقق في الوصول إليه ، التفرقة بين الصناعات « الأساسية » و « غير الأساسية » .

### العصية التي تصيب النقابة بسبب انعدام الطمأنينة

ليس في إمكان النقابة أن تتوقع التصرف على نحو مسئول ما دام يساورها الخوف على وجودها وبقائها . إنها لا تستطيع الإضطلاع بالمسئولية عن سياسة الأجور ، ولا أن تقبل قيوداً على استخدام سلاح الإضراب . وفوق كل شيء لا تستطيع الإضطلاع بالمسئولية عن بقاء المشروع ورجحيته ، ولا أن تعترف بأن سلطة الإدارة شرعية وضرورية ، أو أن تفرض التعاقد على أعضائها . فبدون

الإحساس بالأمن لابد وأن تكون عاملاً يعمل على تفكك المجتمع والمشروع على حد سواء .

ما من مؤسسة أخرى في المجتمع يحيط بها الاضطراب العصبي الناتج عن الشعور بانعدام الطمأنينة ؛ إذ أنه متأصل الجذور في انحطاط شأن الثقافة داخل المشروع ، وهو انحطاط فطري ولا شفاء منه . في إمكان المشروع أن يعمل بدون الثقافة ، ولكنه لا يستطيع أن يعمل بغير الإدارة . ولا تستطيع حتى أقوى ثقافة أن تزعم أن لها وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها ، كما هو الشأن بالنسبة إلى الإدارة ، وإنما هي تقيم مركزها على أساس التعاقد ورضا القانون والتأييد السياسي ، وهذه جميعها مما يمكن نفضه . هذا الانحطاط حقيقي وليس وليد الخيال ، مما يشهد به مدى اعتناء الثقافات في أداء وظائفها ، على الإدارة . فن الناحية العملية تتولى الإدارة تنفيذ جميع النصوص التي يشتمل عليها العقد الثقافي ، ولا تملك الثقافة إزاء هذا إلا أن تشكو عن طريق التظلم أو إبطاء العمل أو الإضراب .

مثل هذا الانحطاط لابد أن يخلق إحساساً بالقلق البعيد الغور ، ويتجلى في « حساسية » الثقافة والزعيم الثقافي . فأى مدح مشوب بالنقد يعتبر محاولة للقضاء على الثقافة ، ويبدو في استياء القادة الثقافيين الصادق في حين تعتمد الثقافة خلال إضراب إلى مهاجمتهم علناً في إعلان بصحيفة مثلاً . غير أن نفس القادة يشعرون بحيرة صادقة إزاء سخط الإدارة على العبارات التي تطلق عادة في الصحافة الثقافية وفي الاجتماعات الثقافية على المديرين التنفيذيين . في أقوى الثقافات وأرسلها قدما تلقى القادة على اقتناع بأن الإدارة أقوى من الثقافة . فقد أظهر استفتاء حديث عن القادة الثقافيين الأمريكيين ، أن واحداً وستين في المائة من قادة الاتحاد الأمريكي للعمل ، وتسعة وسبعين في المائة من زملائهم في مؤتمر المنظمات الصناعية مقتنعون بأن الإدارة هي الأقوى ، ولم يأخذ بأراى المضاد سوى أحد عشر في المائة وخمسة في المائة على التوالي . وفي الاستفتاء نفسه عبر ١٩ في المائة من قادة الاتحاد ، ٤١ في المائة من قادة المؤتمر عن اعتقادهم بأن الإدارة تهدف إلى كسر الثقافة ، وأن ما يراوح

بين خمسين وستين في المائة من أعضاء الجماعتين قالوا إن الإدارة لم تطبق بقاء النقابة بحسب ، ولم يرسو ١٤ / ٦٠ / على التوالي أن الإدارة قد قبلت وجود النقابية<sup>(١)</sup> ولم يكن هناك اختلاف حقيقى بين آراء زعماء كل من الاتحاد والمؤتمر عن يراولون معظم نشاطهم فى الصناعات التى كانت فيها النقابية موضع القبول منذ زمن طويل ، وهذا يمكن أن يستشعروا مزيداً من الأمان طبقاً لما تذهب إليه النظرية من أن للتجربة والقبول تأثيراً هيناً مخففاً ، فى النقابة وقادتها . بل الواقع أن شباب الاتحاد الأمريكى للعمل لم يعرفوا أبداً النضال من أجل الاعتراف وقضوا كل حياتهم العاملة فى نقابة قوية وموضع القبول ، أشد اقتناعاً على ما يظهر من شباب المؤتمر بأن قوة الإدارة أعظم وأنها مصممة على تحطيم النقابة .

هذا الفلق يمكن وراءه المطلب النقابى بأن تكون العضوية فى نقابة شرطاً للتوظيف ، وذلك باستبعاد أى شخص ليس عضواً ( المتجر المفلق ) وبمطالبة كل عامل جديد أن ينضم إلى النقابة خلال وقت قصير وأن يظل عضواً فيها ( المتجر النقابى ) ، وإما على الأقل جداً بطلب جعل الاستخدام المستمر لآى عضو نقابى متوقفاً على بقاءه فى النقابة ( الاحتفاظ بالعضوية ) .

ويكن الفلق أيضاً وراء حاجة كل نقابة إلى مد نطاق عملياتها بحيث تتجاوز مصنفاً واحداً أو مشروعاً واحداً ، وأن تضم جميع العمال من يملكون مهارة خاصة ، أو جميع العمال فى صناعة واحدة .

ويثير المطلب الأول مشكلات خطيرة تتعلق بالنظام الاجتماعى ، فى حين يثير الثانى مشكلات خطيرة كذلك تتعلق بالتنظيم الاقتصادى والسياسة الاقتصادية .

(1) : C. Wright Mills , The New Men of power ( New York : Harcourt, Brace & Company, 1948 ) . PP. 133,140 and 162.



واقدا كانت الإدارة تثنى هجوماً شديداً على المطالب القابية باعتبارها « غير ديمقراطية » ؛ لأنها ترغب المواطنين على أداء جزية إلى منظمة خاصة قبل السماح لهم بالعمل . ودافعت النقابات عن مطالبتها بأن أبانت أن توقع امتثال الأقلية لإرادة الأغلبية إجراء « ديمقراطى » ، وأن عدم السماح لآى شخص بالاستفادة من نشاط النقابة بغير أن يسهم فى الإبقاء عليها عمل عادل ، وأن الأمن النقابى هو فى صالح المشروع نفسه كما أنه وحده يجعل فى استطاع النقابة المحافظة على النظام ومراعاة التعاقد .

كلنا المحجّنين سليمة إلى حد ما ، واكنهما تخطئان الهدف ، إن النقابة بحاجة إلى الأمن ، و « المتجر المفتوح » يجعل بالتأكيد من الصعب عليها أن تتعاون إلا برصفها قوة سلبية تعمل على التفكك . إلا أن النصوص القياسية المتعلقة بأمن النقابة تكسبها سيطرة على المواطن لا يمكن لآى مجتمع أن يسمح بالمنظمة خاصة ، بل ولا يمكن لمجتمع حر أن يسمح بها لحكومته دون فرض قيود شديدة على ممارستها . فإنكار العضوية فى نقابة بمقتضى تعاقد على أساس مبدأ المتجر المغلق ، إنكار لوصول المواطن إلى أسباب عيشه . وفى حرفة تتطلب قدراً عالياً من المهارة أو التخصص ، قد يكون العُرد من عضوية النقابة حكماً بالموت الاقتصادى . والتحكم فى عدد من الصيادين فى حرفة أو فى الانضمام إلى النقابة يجعل للنقابة قوة التقدم الاقتصادى والتكنولوجى وقوة احتكار مما لا يمكن أن يُستهبد به إلى أية مجموعة .

ولا تختلف مشكلة الأمن النقابى كثيراً عن مشكلة سلطات الهيئات المدنية مثل رجال المحاماة أو مهنة الطب . ولكن يجب أن تستند ممارسة السلطات إلى معايير تنفق مع مقتضيات العقل . مثال ذلك اشتراط الحصول على درجة عليا لدخول مهنة ، وأن يكون سوء السلوك الجسم المبرر الوحيد للفصل الخ . . . ويجب ممارسة هذه السلطات بطريقة محددة بشكل واضح وبمقتضى سلطان يملك المؤسسات الراجعة وغير ذى مصلحة ذاتية فى الوقت نفسه .

من الصعب أن نحاج بأن النقابة ، إذ تكون منظمة « ديمقراطية » ، لن تسيء استخدام سلطتها ، وبالتالي ينبغي إعاقاؤها من وضع أية قيود على السلطات التي تملكها منظمات نصفها خاص والنصف الآخر عام . ليس هذا استخداما لاصطلاح « ديمقراطي » ، بمعنى المعروف في موسكو لحسب ؛ ذلك أن المجتمع النظم لا يستطيع أن يسمح بوجود سلطة رقابة على المواطنين ، مطلقة من أى قيد أو تنظيم . وحتى إذا لم يساء استخدام هذه السلطة فإنها لإنكار مستمر لسلطان الحكومة والناسك الاجتماعي . والواقع أن مثل هذه السلطة لابد بحكم طبيعتها نفسها ، أن يساء استعمالها .

كذلك لا تقتصر الأمثلة الهامة عن سوء الاستعمال ، على الفساد أو البلطجة فن وقت مضى وفي فيلادلفيا وهي مدينة فيها نقابات الحرف قوية جدا ، قرر أحد سائقي سيارات الأجرة أن السن قد قدمت به بحيث يعجز عن مواصلة حرفته ، وبدأ يبحث عن عمل أقل إجهادا ومشقة . كان الرجل عضوا نقابيا صالحا ، وظل سنوات في الحقيقة أحد موظفي النقابة المحلية . وكان أيضاً على درجة عالية من المهارة ، ولم يلق صعوبة في الحصول على عروض بالعمل ، ولكن كان العرض يتطلب في كل حالة أن تقبل النقابة الرجل . وكان يعلم أنه لا يستطيع أن ينقل أقدميته إلى نقابة أخرى ، وبذلك لم يبحث عن عمل إلا في المصانع التي تنظمها النقابة التي كان منتسبا إليها . إلا أنه لا يزال يسوق سيارته ، إذ ما من فرع محلي من نقابته كان راغياً - أو قادرا بحكم لوائحهم - أن يقبله إلا كليليذ تحت التمرين ، أو بدرجة تقل عن أقدميته ، الأمر الذي يجعل توظيفه مستحيلا بوجه عام ، وليس هذا بالتأكيد هو المثال الوحيد .

إن القواعد التي تحد من تقلات الأقدمية ، أو المهارة من نقابة إلى أخرى ، أو من فرع منها إلى آخر ، ليست مجرد « عمليات بلطجة » ، إذ يمكن تبرير كل حالة باسم الإنصاف والعدل . لكنها في مجموعها تميل إلى تجميد المجتمع وحرمان المواطن من « الحياة والحرية والسعي وراء السعادة » ، وهو ما يجب على كل مجتمع

حر أن يعميه . وينطبق الأمر نفسه على القواعد النفاية الأخرى ، سواء أكانت تنفيذ الحرية الاقتصادية والحقوق السياسية والمدنية أم كانت تحمي التفرقة ضد الأقليات .

### النفاية الكبيرة وتركز القوة

حاجة النفاية إلى الانتشار بحيث تتجاوز مصنعا واحدا ، أو مشروعاً واحداً ، تدفع بها نحو الاحتكار ، كما يدفع الاقتصاد أيضاً بقوة صوب الاتجاه ذاته .

فقد كان نمو النفاية الصناعية الكبيرة بالولايات المتحدة في السنوات الخمس عشرة الأخيرة ، إلى جانب نظامنا المالي ، أشد قوة وأثراً في قيام الاحتكار بغير شك .

يجب أن تحاول النفاية جعل معدلات الأجور متجانسة في جميع المصانع الداخلة في نطاقها ، فلا يسعها أن تقبل لأعضائها معدلات تقل عما تدفعه المصانع المجاورة ، لأن كل نفاية هي في تنافس مع غيرها على الأعضاء والمساكنة والقوة والضغط في سبيل توسيع نطاق مجال نشاطها ، سوف يميل إلى التسوية بين معدلات الأجور في الأعمال المتأثلة ، في الصناعة أولاً وفي جميع أرجاء البلاد بعد ذلك .

قد يبدو هنا منصفاً وعادلاً بدرجة بالغة ، ولكنه يضيء على المشروع الكبير ميزة متزايدة ، وبخاصة بالنسبة إلى المشروع الحديث العهد والآخذ في النمو ، لأن قيام مشروع جديد يتطلب تكاليف غير مباشرة عالية .

وتتوقف القدرة على دفع الأجور ، إلى حد كبير ، على المركز التقني أو على الحصول على الائتمان بكلفة هينة ، وغالباً جداً ما تكون المشكلة الحقيقية في نزاع حول الأجور تتمثل فيما إذا كانت الزيادة في معدلات الأجور ينبغي أن تسبق أو تعقب زيادة متوقعة في كفاية العامل الإنتاجية ، فالمشروع الصغير ، وإلى درجة أكبر المشروع التي الآخذ في النمو ، يحتمل أن يجد نسبة من أصوله مستثمرة في المواد والمعدات والالتزامات أكبر منها في الأصول السائلة . عليه أن يكون أدق بكثير في مراقبة مركزه التقني ، وهو يلاق صعوبة أكبر إذاتعين عليه الافتراض ، وعليه أن يدفع قائدة أعلى عن أي إيمان يمكنه الحصول عليه ،

وقد يكون في وسع الشركة الكبيرة أن تمول مقدماً زيادة في الإنتاجية لسنوات قلائل ، وأن تدفع أجوراً أعلى استباقاً لما تتوقعه من ارتفاع في الإنتاجية ، في حين تفلس الشركة الصغيرة التي تضطر إلى دفع مال لم تكسبه بعد .

ولكن في ظل نمط على صعيد صناعة بأسرها أو على نطاق البلاد كلها ، فإن أكبر شركة هي التي يحتمل أن تعين معدل الأجور ، وهذا ينطبق بوجه خاص على النظام الضائع في هذا البلد اليوم والذي فيه عدد قليل من الشركات الكبيرة التي يقال لها « قادة الأجر » تحدد في مفارضاها النمط الذي يجب أن يتبعه كل شخص آخر . إن ما لدينا في هذا البلد هو أسوأ مظاهر كارتل الأجر ، فتجانس الأجور يشكل كارثاً لا يقل فعالية عنه في حالة تجانس أثمان البيع أو انقسام الأسواق ، والفارق الوحيد أن الكارتل السافر يميل إلى حماية المنتج غير الكفء ، كبيراً كان أم صغيراً ، بينما النظام القائم عندنا يحارب فقط المنتج الكبير ، سواء أكان كفواً أم غير كفء .

وبما هو غير مستحب كذلك من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية ، تأثير الكبير والتركز التقاني على بنيان المشروع الكبير نفسه . خلال السنوات العشرين الأخيرة أصبحنا ندرك أن ما له أهمية قصوى للمجتمع والاقتصاد والمشروع نفسه ، أن تطبق اللامركزية على إدارة المشروع الكبير . في الإمكان تحقيق مزايا الكبير ولكن مساوئه ولا يمكن التغلب عليها إلا في ظل نظام فيدرالي من تنظيم الإدارة . إلا أن تركيز العلاقات النفاية أحدث تركيزاً أعظم لسيطرة الإدارة وسلطانها . فخرم المديرون المحليون من السلطة بالنسبة إلى واحدة من أهم الوظائف التي يضطلعون بها ، وسلبت الإدارة الوسطى والإشراف الوسط الاستقلال والمسئولية ؛ لأن كل معالجة من المركز لعلاقات العمل واتخاذ عقد متجانس ، كل هذا يجعل من كل قرار سابقة ، تطبق في المشروع بأكمله ، وبالتالي يجعل منه شيئاً لا يمكن تسويته إلا على يد أعلى سلطة في المكتب المركزي .

وأخيراً فالإنهاء نحو التنظيم التقاني على مستوى الصناعة ، أو على الصعيد القومي ، يؤدي إلى قيام « الحكومة الكبيرة » ، وإلى تركيز وظائف الحكم . إنه يقوض

دعائم الحكم المحلي الذي واضح أنه لا يستطيع أن يعالج مشكلات العمل التي تتناول الصناعة أو ذات الطابع القوي . وهذا يؤدي في داخل دائرة خبيثة إلى مزيد من تركيز القوة النقابية ، وإلى مثل هذا بالنسبة إلى القوة الاقتصادية والإدارية ، وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد تركيز سلطة الحكومة .

إلا أن العلاج لا يمكن في تحریم المساومة على صعيد الصناعة كالتعديل المقترح ( الذي هزم لحسن الحظ ) لقانون تافت - هارتلي ؛ إذ أن مثل هذا القيد لا بد وأن يظل حرفاً ميتاً ولن يكون له من أثر سوى أن يجعل قلق النقابية مرضاً لا شفاء منه . هناك صراع ليس فقط بين حاجة النقابية إلى تنظيم يتجاوز نطاق المشروع وبين الصالح الاجتماعي ، ولكن هناك صراعاً بين مصلحتين اجتماعيتين ، إحداهما تطالب بحركة نقابية على مستوى الصناعة ، والأخرى تعارض ما لها من تأثير يؤدي إلى الاحتكار والتركز بالاقتصاد والمجتمع .



## ورطة الزعيم النقابي

أصبحت الزعامة النقابية مركزاً جديداً للسلطة الاجتماعية والسياسية . وفي ظلوقت نفسه تضع التوترات الباطنية داخل النقابية عقبات لا يكاد يكون في الإمكان التغلب عليها ، في طريق الزعامة النقابية الناجحة والمسئولة ، ففي جميع البلاد الصناعية تمّ الشكوى من النقص في عدد القادة النقابيين المسؤولين . ولكن إذا أخذنا في الاعتبار الظروف المضادة لهم فإن الشيء الذي يثير الدهشة هو وجود مثل هذا العدد الكبير من القادة النقابيين الصالحين ، المسؤولين والاكتفاء .

وبرغم ما يحظى به الزعيم النقابي من علوصية وارتفاع شأن ، فلا الإدارة ولا الجمهور يعرفان ما يفعل ، وما دوافعه وأغراضه ، وما منطلقه العقلي وقانونه ، وما الذي يجعل له أثراً .

ورغائب الزعامة النقابية وسلطاتها ومسئولياتها ، وإن لم تكن الزعامة نفسها ، لا يكاد يكون لها وجود قبل وقبل النقابية والاعتراف بها كمثل العمال في الميدان .

وبذلك فالزعيم النقابي شيء جديد جداً — بل وأحدث عهداً من الإدارة ، لأن جميع الرجال الذين يتزعمون النقابات اليوم — سواء في هذا البلد أو في أوروبا — لا يزالون أولئك الذين برزوا في الأيام السابقة على الاعتراف ، بالنقابة ، فالسادة القدامى المحافظون الذين يتزعمون جماعات الإخوان في السلك الحديدية الأمريكية يدون ويصرفون كالو كانوا دائماً مطمئنين إلى تحكمهم في صناعتهم ، حولتهم أمضوا الشطر الأكبر من حياتهم في نضال مرير من أجل الاعتراف بالنظام النقابي ، ويصدق الشيء نفسه على زعماء أقوى نقابات العمال البريطانية ، خلفد بدأ ارتست يفتن مثلاً حياته منضلاً لإضراب من أجل الاعتراف ، وكان ظهور الزعيم النقابي سريعاً بصورة لا تصدق ، ولم يكن أسرع ولا أشد لفتاً للخطر

( ١١ — المجتمع الجديد )

في أى مكان منه في هذا البلد ، ذلك أن التطور كله انحصر في أقل من جيل واحد أى في الفترة الممتدة منذ الحرب العالمية الأولى في أوروبا ، بل وإن هذه الفترة تقل عن هذا في الولايات المتحدة . ليس ثمة بعد زعيم على رأس نقابة كبرى برز في ظل النظام الجديد ؛ لجميع الذين يشغلون مراكز القيادة اليوم هم من « مهاجري الجيل الأول » ، ممن لا تزال تبدر عليهم علامات واضحة عن نشأتهم في « البلد القديم » ، الذي عرف النقابية قبل أن أصبحت موضع الاعتراف بها أما أن نقابة واسعة ومعترفاً بها تستطيع لإخراج قادة على الإطلاق فن مشكلات النقابية التي لم تلق جواباً عنها .

### الزعيم النقابي كرمز

ومراكز الزعامة والقوة في الحركة النقابية هي فوق كل شيء ومن وجهة نظر العامل ، فرص للارتقاء الاجتماعي والاعتبار .

وبالنسبة إلى النقابة بوصفها مؤسسة ، يعتبر الزعيم النقابي عنصراً جوهرياً تماماً ، كالإدارة بالنسبة إلى المشروع ، بل ومن المحتمل أن تكون سيطرته عليها أعظم من سيطرة الأخيرة على مشروع يخلو من التنظيم النقابي .

ومن وجهة نظر المجتمع يمثل القادة النقابيون مركزاً جديداً لقوة هائلة ، فهم « رجال القوة الجدد » ، على حد تعبير كتاب حديث <sup>(١)</sup> .

قلنا يجرى ذكر أول هذه الجوانب ، ومع هذا قد يكون أهمها ، ففي التنظيم الحزبي للزعامة النقابية ، من المتدوب المفوض إلى رئيس النقابة القومية أو سكرتيرها العام ، يعرض على العامل نظام جديد من الفرص ، وفضلاً عن هذا فهذه الفرص ليست « أيضاً » مفتوحة أمام العامل في ظل المنافسة من جانب مجموعات أخرى تشغل مراكز أوفر مزاي ، ولكنها تحتفظ لها بها إلى حد كبير . إنها فرص خاصة



به هو نفسه ، وحتى في أدنى مستويات هذا التنظيم الهرمي ، يجد العامل مكافآت كبيرة وحقيقية رغم أنها غير مادية ، فالتدوب المفروض أو عضو اللجنة ، وموظفو القنابة المحلية ، والتدوبيون لمؤتمر ثقافي - هؤلاء جميعاً لا يزيد أجورهم في المادة على ما يتقاضاه العامل الذي يرعى الآلة ولكنهم ينمون بقوة وهيبة حقيقتين ، إنهم يستثمرون الرضا الناتج عن كونهم مثليين لا مجرد نظارة ، ومحركين أكثر منهم أدوات ، وزعماء وليسوا جمهور الدعماء ، وفضلاً عن هذا تتيح أية خطوة تملو هذا المستوى الأدنى ضرباً من الجزاء المحسوس على صورة دخل مأمون كما يزيد في المادة على دخل العامل ، والمراكز الوسطى في التنظيم الهرمي الثقاني - مندوب القنابة المحلية المكلف بأشغالها ، وسكرتير مجلس مدينة أو مجلس إقليمي ، والممثل الدولي الخ - هذه المراكز تنبئ من الناحية الاقتصادية المركز الذي تشغله الطبقة الوسطى ، مصحوباً بقدر من القوة والهيبة و القرب من الكبار ، أكبر بكثير مما يصاحب المراكز الأخرى التي يشغلها أفراد الطبقة الوسطى ، وفي مراتب القمة نخرج الزعامة الثقافية من نطاق الطبقة الوسطى بوجه عام وتدخل في صفوف صفوة اجتماعية وسياسية جديدة - وإن ندر أن يكون ذلك من الناحية المالية .

قبل أن المركز الرئيسي في الحياة الكنسية باعتباره الطريق الوحيد للتقدم الاجتماعي والمفتوح أمام الجميع ، يفسر إلى حد كبير قبضة الكنيسة على الجماهير خلال المصور ؛ وقيل إن سد هذا الطريق على أيدي الذين ازداد احتكارهم للمراكز العليا في التنظيم الهرمي اعتباراً من عام ١٢٥٠ ، أدى إلى نشوء الروح المادية للكنيسة وفي نهاية الأمر أدى الإصلاح الديني إلى الخروج الفعلي عن الولاء للكنيسة ، ويمكن القول كذلك إن مركز الزعامة الثقافية الرئيسي باعتباره الطريق الوحيد إلى الارتقاء والمحتفظ به للعامل ، هو من القوى النافذة الكبرى وراء حركة التنظيم الثقاني ، ومن المرجح أن تمثل الفرص العالقة بالزعامة الثقافية ، القوة الكبرى التي تجتذب الأقلية النشيطة الطموحة التي ينظم نشاطها

وصالحها نقابة ويحفظان تماسكها . وهذه الفرص تظهر على نطاق كبير جدا في أوروبا حيث فرص الزعامة النقابية هي بوجه عام ، الفرص الوحيدة للارتفاع من صفوف الطبقة العاملة - مثلما كانت فرص الالتحاق بالكنيسة بالنسبة إلى فلاح المصور الوسطى ، ولكن حتى في هذا البلد بما يوفره من الفرص التقليدية أمام العامل العادي ، فإن فرص الوصول إلى الزعامة النقابية أعظم أهمية مما يمكن أن ترحى به أية مقارنة احصائية مثلا ، بين العدد الصغير من الوظائف النقابية وبين العدد الكبير من وظائف مقدرى العمال ، فالوظيفة النقابية هي الطريق الوحيد للتقدم حيث يكون بدء الحياة كعامل مبرة وليس عقبة .

والنقابة نفسها تعتمد اعتمادا كاملا على زعامتها مهما حاولت شعارات الديمقراطية ، التقليل من شأن الدور الذى يلعبه الزعيم ، إن الشئون النقابية تتطلب التفرغ المستمر ، ولكن لما كانت النقابة لا تحسم إلا الحاجات الجزئية بجمهور العمال العادى ، فإن معظم الاعضاء يرفضون أن يـلـووا النقابة إلا اـمـتـامـا ظاهرا ومن وقت لآخر عندما تشتد حملة من أجل التنظيم أو الإضراب ، وتتطلب الإدارة القادرة للشئون النقابية معرفة وخبرة لا يمكن أن يملكها الرجل الذى يعمل بمحور الآلة .

بل ولا يستطيع أعضاء النقابة أن يراقبوا أداء وظائفها ، وكل مايسمعهم أن يفعلوه أن يطردوا فئة معينة من القادة ، ليحلوا محلها فئة أخرى لا تختلف عنها من حيث عدم إمكانية الرقابة عليها . وبهذه المناسبة فهذا يفسر إلى حد كبير المشاحنات الطائفية . حتى النهاية المريرة ، التى تسكب بها النقابات ، ليس ثمة سبيل أمام المجموعة المشتقة إلا أن تشن حملة من أجل إخراج العناصر للفروضة عليها ، فى الإمكان مقارنة الزعامة النقابية بنظام من الحكم فيه هيئة تنفيذية مفتوحة دون أن تكون لها الرقابة على الهيئة التشريعية للنتيجة أو على الهيئة القضائية ، إن السبيل الوحيد المقترح أمام الاعضاء هو السير وراء الزعيم كلية أو رفضه كلية وإقصاؤه .

والزعيم النقابي ذو أهمية حيوية أيضاً للمجتمع ، لأنها لفة في الحكومة تلك المراكز التي تحمل معها من القوة والمسئولية مثل ما يلزم زعامة إحدى النقابات الكبيرة ، وقوة الزعماء القوميين في نقابة مهمة تتجاوز كثيراً أية قوة ملكها أبدأ العمال الصناع والمال أو الرأسمال الاحتكاري ؛ ولعل نمو مركز القوة الجديد هذا أي الزعامة النقابية ، كان أسرع من نمو الإدارة .

ومن المرجح أن الزعيم النقابي الأمريكي اليوم يملك من القوة والنفوذ الاجتماعيين أكثر مما يملك زميله الأوروبي ، ومن القوة والنفوذ السياسيين أكثر بكثير بالتأكيد مما أتبع أبدأ الأخير ، وهو يزود هذا إلى حد كبير ، إلى ما للنقابة الأمريكية من استقلال تقليدي عن أي حزب سياسي ، مما جعل من الزعيم النقابي الأمريكي طبقة مستقلة بالجمهورية ، فلقد جرى التقليد بأن يرتبط الزعيم النقابي الأوروبي بحزب اشتراكي أو عمالي ويخضع لأيديولوجيته ، حقيقة مال ذنب النقابة أحياناً إلى أن يحرك كلب الحزب وخاصة في إنجلترا ، ومع هذا ظلت النقابة هي الذنب وكل ما استطاعت أن تحركه وهي في عنفوان قوتها كلب من شكل وطبيعة ولون وعدد ، فالنقابة الأوروبية ليست أبدأ أقوى من حزب يعتمد في نجاحه إما على تحالف وإما على التأييد من جانب الناخبين المستقلين ومن غير النقابيين ، فالزعيم النقابي دائماً شريك - وشريك أصغر عادة - مع الساسة والمتنفذين ، وعليه أن يؤيدهم ، ولكن بينما ليس ثمة مكان يذهب إليه هو وأعضاء النقابة فهذا مما يجعل في إمكان زعماء الأحزاب ألا يؤيدوا النقابة ، إن الزعيم النقابي في هذا البلد وكيل حريص على الساسة الحزبيين إلى كسب تأييده ، ومن هنا يتمتع الزعيم النقابي العمالي بقدر أكبر من الشهرة والمهبة وقدر أكبر بكثير من القوة الحقيقية ، أما أن هذا الأمر ليس مفهوماً في هذا البلد - وحتى القادة النقابيون في بعض الحالات لا يفهمونه - فنتيجة مترتبة على سوء فهم الأمريكيين الغرب تماماً للنقابة الأوروبية ، إن الاعتقاد الذي يساور معظم القادة النقابيين الأمريكيين بأن التنظيم النقابي أكل في أوروبا منه في هذا البلد ، أو الفكرة السخيفة السائدة في بعض دوائر الأعمال عن أن الزعيم النقابي الأوروبي

« أكثر نضجاً ، و « ألين عريكة » - نقول إن هذه أمثلة عن نفس الاعتقاد إلى النعم .

### وظيفة الزعيم النقابي

ووظيفة الزعيم النقابي سياسية : هي أن يقاوم سلطة الحكم التي يملكها للمشروع ، وأن يراقبها ويحد منها ، وفضلاً عن هذا فهو المتحدث باسم العمال ويمثلهم ، ويجب أن تستند قوته إلى التفويض الصريح من جانب الذين ينطق باسمهم ، يجب أن يكون قادراً على الادعاء بأنه يملك في آن واحد الحق والسلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ، وهو لا يستطيع أن يفعل هذا إلا إذا كان منتخباً ، وحتى في الاتحاد السوفيتي حيث تميل الانتخابات الأخرى إلى أن تكون مجرد تأكيد تمييزات استقر عليها الرأي ، فللناخبين صوت حقيقي في اختيار القادة النقابيين المحليين ، إذ في إمكانهم ، على الأقل ، أن يختاروا من يشاءون من بين عدد من مرشحين وافقت عليهم السلطات .

لذلك يجب على الزعيم النقابي أن يشكل دائماً سلوكه بحيث يعاد انتخابه ، فلكي يحقق شيئاً على الإطلاق يجب أن يظل محتفظاً بالسلطة ، يجب ألا يقتصر على « اللعب بالسياسة » ، ولا أن يبنى قراره على ماله من تأثير فقط على تنظيمه السياسي أو فرصه كي يعاد انتخابه ، بل إذا كان سياسياً أرباباً فسوف يعرف أن « اللعب بالسياسة » ليس سياسة جيدة جداً في العادة ، ولكنه لن يقدر أبداً على اتخاذ قرار دون أن يأخذ في اعتباره تأثير القرار على مستقبله السياسي في داخل النقابة ، فكلما زاد الطابع الديمقراطي ، للنقابة ، كانت الانتخابات النقابية حقيقية وجديّة بدرجة أكبر ، واشتد حفظ الاعتبارات السياسية على الزعيم النقابي .

والزعيم النقابي هو جهاز الحكم بالنقابة أى بالمؤسسة . قد يبدو هذا تافهاً إلى الحد الذى يجعله غير ذى معنى ، ولكن له آثاراً بعيدة النور على سلوكه .

فلذا كان السؤال الاول الذى يوجهه إلى نفسه : « كيف سيؤثر هذا فى إعادة انتخابي ؟ » ، وجب أن يكون السؤال التالى : « هل هو لحير النقابويين من قوتها ؟ »

وبعبارة أخرى يتحتم عليه أن يتصرف ويحمل ويفكر كأنه رجل سياسى ؛ فخطئه وأغراضه ووجهة نظره — هذه جميعاً يجب أن تكون سياسية . ويجب أن يكون من الناحيتين المراجعية والسبكولوجية صالحاً لازالة الحياة السياسية ، بمعنى أن يكون ذا تفكير سياسى ، وأن يحب السلطة ، وأن يعتقد نفسه ، إن للمشكلات النقابية لما كانت فى أصلها مشكلات سلطة تتعاقب بالتنظيم الجماهيرى ، فأن يكون فى الإمكان حلها بنجاح على أبهى رجل من طراز آخر . ووصفه زعيماً سياسياً عليه أن يوازن بين الضرورة والسياسة ، وبين مصالح ورغبات ناخبيه ومتقداته ومبادئه ، وبين خير الأعضاء وضرورة المحافظة على النقابة قوية وموحدة .

هذه الأمور من الواضح فى نظر الزعيم النقابي بحيث لا يستطيع أن يتصور السبب الذى من أجله لا يفهما أعضاء النقابة والجمهور ومظم الإدارات فى المشروعات . والإدارات يوجه خاص متأكدة من أن الزعيم النقابي يجب أن يتصرف على النحو الذى تتصرف به . إنها تفترض فيه أن يكون شخصاً يحرز النجاح لو كان من رجال الإدارة . ومن الاتقادات المحية إلى نفوس رجال الإدارة قولهم : « الزعيم النقابي ليس ذلك النوع من الناس الذى ينجح أبداً فى هذه الشركة » ، و : « وسوف يكون ببساطة عاجزاً عن إدارة أماناتنا » . وإلى لأعرف بعض مديرى العلاقات المالية فى شركات كبيرة يفخرون فعلاً بأنهم لم يستطيعوا أبداً فهم أفعال الزعيم النقابي ، وأقل من هذا بكثير أن يتنبأوا بها ، وبدلاً من أن يتخلصوا من هذا أنهم أخفقوا فى وظائفهم كانت النتيجة التى وصلوا إليها هي : « هؤلاء النقابويون مستحيلون تماماً ، فليس فى وسعنا أن نتعامل معهم » .

يفضي الإنصاف أن نضيف أن عدداً قليلاً جداً من القادة التقايين هم أعرف بالإدارة ومسئولياتها ، وإهتماماتها ، ووجهات نظرهما ، وموقفها السياسي أو الاطباع والخاوف الشخصية التي تتناور رجالها من يتعامل معهم هؤلاء القادة التقايون . إن كلا من الطرفين يعتبر الآخر بعيداً عن جادة المعقولة ، ويتبع أهواءه ، ولا يمكن الاعتماد عليه أو التنبؤ به ، وأنه في أساسه غير أمين . وهذا في حد ذاته سبب كبير يفسر ما ينشأ بين القابة والإدارة من الاحتكاك والمرارة . إن فهم كل طرف لطريقة حياة الآخر وأسلوبه في العمل ، لن يحل بذاته مشكلة العلاقات بين القابة والإدارة ، ولكن أي حل يتطلب مثل هذا الفهم .

إلا أن وظيفة الزعيم القابي لا يمكن أبداً أن تكون سياسية تماماً . فكلما عظم نجاح القابة ، وزاد رسوخ أقدامها ، زادت العناصر غير السياسية في وظيفة الزعيم . ولذلك تتطلب وظيفته طائفتين من المؤهلات ، وطائفتين من الأهداف والتعليلات . فبمجرد الفوز بالاعتراف بالقابة ، يتعين على الزعيم القابي أن يصبح ما تدعوه الحركة القابية نفسها بالزعيم القابي « المسؤول » .

فإلى أن نحل لحظة الاعتراف نشن القابة حرباً كلية ضد المشروع . وفي اللحظة التي يتم فيها التوقيع على عقد ، يجب أن تفضد القابة ولو اعترض أعضاؤها أنفسهم ، وأن تودب من يخرقه منهم ، وأن تمنع إثارة الاضطراب عنده ، وأن تحول دون حالات وقف العمل بدون ترخيص منها الخ . يصبح الزعيم القابي متحدثاً باسم الإدارة ، وطريقاً لممارسة سلطتها على رجاله ، سواء أدرك هذا أم لم يدركه . فما من قابة تستطيع الحياة طويلاً إلا إذا احترمت العقد الذي وقعت عليه ، أي إذا عجزت عن إلزام أعضائها بتنفيذ شروط العقد . لكن هذا يتطلب أن يشغل الزعيم القابي موقفاً وسطاً بين موقفه كمتحدث باسم رجاله عند الإدارة وموقفه كمتحدث باسم الإدارة ضد رجاله .

هذا التوتر يبلغ أقصاه عندما يجري الاعتراف لأول مرة بالقابة . ولكن يتعين على الزعيم القابي أن يكون حازماً في كل مرة يتفاوض فيها بشأن عقد

جديد . إن الصعوبة التي يواجهها تزيد من حدتها التقاليد التي تقضى بأن المفاوضات بين النقابة والإدارة تحكمها شريعة « الفرسان الثلاثة » في المبارزة المتصفة بالنفاخر والصلف . هناك التقليد بأن على النقابة أن خطاب بما هو أكثر بكثير مما يمكن أن تأمل الحصول عليه ، يقابله التقليد الذي يقضى ألا تعرض الإدارة سوى جزء صغير مما تعلم أنها سوف تمنحه . ونتيجة لهذا يساق العضو النقابي إلى توقع ما يربو كثيراً على ما يحصل عليه في نهاية الأمر ، بل وقد يتبرأ أفضل عقد على أنه غير منصف ومبني على خيبة أمل . وهناك تبادل الشتائم ، وهو تفاخر الصبي الصغير في هذا البلد بأنه « مصاص دماء » و « بلطجي » وشعارات الحرب العنيفة في أوروبا .

ولكن بعد أن تم الصفقة يجب أن تمشي الإدارة والنقابة في سلام . فالزعيم النقابي الذي ظل حتى لحظة التوقيع مضطراً بحكم « الاتسكيت » إلى اتهام الإدارة بسوء النية والاستغلال والخيانة وبكل خطيئة أخرى ، يجب أن يتحول الآن ويحمل رجاله يلزمون بما تهد به هؤلاء الكذابين والمستغلين والفساشين ومصاصي الدماء والأفاكين ممن يتولون الادارة .

و بمجرد أن يصل الزعيم النقابي إلى مركز السلطة يضطر إلى تغيير تفكيره الأساسي . فطالما كان عضواً نقابياً عادياً أو متنافساً على الوعامة ، فإنه يفكر ويتكلم ويتصرف وفق رغبات الأعضاء وحاجاتهم ؛ ولكن في اللحظة التي يتولى فيها السلطة يتعين عليه أن يركز اهتمامه على مشكلات رب العمل . لا يعود يبنى أفعاله وسياساته على ما يريد رجاله الحصول عليه ، وإنما على ما يستطيعون الحصول عليه — الأمر الذي معناه أنه ينبغي على ما يمكن حل المشروع على دفعه أو على ما يسهل أن يدفعه . وبينما يتحدث الأعضاء ويفكرون على أساس حاجاتهم ورغباتهم ، يضطر الزعيم النقابي إلى التفكير والحديث على ضوء مشكلات المشروع . فبدلاً من أن يركز اهتمامه على الأعضاء ، يركزه على المشروع . وهذا ما يحتمل معه أن يجعل للزعيم النقابي يقف موقف المعارضة من أعضاء

نقابته أو على الأقل يبعده عنهم ، وقد يضعه أيضاً في موقف صراع داخلي مع نفسه ومع عقيدته التي يؤمن بها . وحتى القادة الثقافيون الذين يرون أنفسهم « مجرد رجال أعمال » كما فعل الكثيرون من أوائل أنصار « نقابية الأعمال » الأمريكية ، يجب أن يؤمنوا بالنقابية كأنها « قضية مقدسة » وبدون هذا الاعتقاد إما أنهم لا يظلون في العمل النقابي ، وإما أن يصبحوا من البلطجية الثقافيين .

وبالإضافة إلى هذا يواجه الزعيم النقابي ما يطالب به من احتمال المسؤولية عن نجاح المشروع واستقرار المجتمع ، وضغط هذا المطلب يصبح أشد كلما صارت النقابة أوفر نجاحاً وأرسخ قدماً ، ويصبح في النهاية مطالبة عامة من جانب الجمهور بقيام الزعيم النقابي « الناضج » الذي هو فوق كل شيء « سياسياً عمالاً » يعمل على تحقيق التكامل بين العمل والاقتصاد القوي ، بدلاً من أن يجارب من أجل مطالب العمل .

قد يقاوم الزعيم النقابي الفرد هذا الضغط الاجتماعي ، وقد يؤكد — على غرار ما فعل جون ل . لويس كثيراً — أنه لا يعرف سوى مصالح الذين ينتخبونه ، وقد يحاول تفادي المشكلة بأن يؤكد وجود تجانس راسخ من قبل ، بين مصالح كل من المجتمع والرجل العامل ، غير أن هذا الاتجاه الذي يلقى الاستحسان الواسع اليوم في شخص والتر رويشر هو تهرب بدلاً من أن يكون جواباً ، قد يحدو حذو سيدني هيلان ويقبل التحدى ويعاود أن يحترم مطالب المجتمع بأن يكون زعيماً عمالياً « ناضجاً » أو « سياسياً عمالياً » . أما أن هذا ليس مما يستيفه أعضاء النقابة دائماً ، فأمر تدل عليه للملاحظة التي أبدتها عامل الملابس المعجوز عن أن « هيلان لم يكن أبداً واحداً منا » ، فقد اشتغل في كي السراويل ثلاثة أشهر ، ثم أصبح الآن سياسياً عمالياً . ولكن حتى إذا رفض الزعيم النقابي مسؤوليته الاجتماعية — كالمسؤولية مثلاً عن « سياسة عاقلة للأجور » تقوم على أسامير الخير المشترك أكثر من قيامها على مصالح أعضاء النقابة —



خسوف يحكم عليه في الصحافة ومن منابر المحاضرات أو في الكونجرس ، طبقاً لمستويات « السياسي العالي » ، وهي خلاف مستويات النقابة أو أعضائها ، وسوف يعد مستولاً عن النتائج المترتبة على مسلكه والتي لا علاقة لها برغبات جماهير أعضاء النقابة أو رفاة النقابة ، وعندما يخطط أفعاله يأخذ في الاعتبار بوعي أو بغير وعي ، الصورة التي يرسمها الجمهور للزعيم العالي ، وحتى حين يسخر من الرأي العام ويتخطى الضغط من جانب الجمهور ، فإنه لا يستطيع الهرب من تأثيرهما ، إن القبول الاجتماعي ، حتى في داخل الحركة العمالية ، يتجه ناحية « السياسي العالي » ، الذي يحترم ولو في الظاهر على الأقل ، المطلب الذي يقضي بأولوية مصالح المشروع والاقتصاد على مصالح أعضاء النقابة ، وكذلك يحظى بالهبة والاعتراف بقدره ، كأن تعين لجنة في الولايات المتحدة لبحث العلاقات بين العمل والإدارة ، أو لجنة ملكية في إنجلترا ، كما يلقي التأييد من جانب الصحف والجامعات الخ . . . وبعبارة موجزة يلقي كل ما يشيع الفرور الشخصي وكل مظاهر النجاح الخارجية ، قد يقاوم الزعيم هذا كله برصه لإغراء من من الشيطان ، بل وقد يجعل من مقاومته هذه فضيلة كبرى ، كما فعل جون ل . ثوريس بمهارة ، ولكن الضغط لا يزال موجوداً ، ويتجلى في كونه يزيد من حدة المشكلة الأساسية التي يعانيها الزعيم النقابي .

والتأثير في الزعيم وأتباعه لم يلق أبدأ وصفاً أفضل مما جاء به التحليل الأول — والوحيد لزمناً طويلاً — للزعامة النقابية ، ذلك هو كتاب روبرت هوكس « النقابية العمالية في الولايات المتحدة » .

هناك تنافس حقيقى بين القادة وجوهر الأعضاء الماديين ، مادامت النقابة صغيرة الموظفين يؤدون العمل المادى ، فلا وجود للاحتكاك ، ولكن عندما تنمو النقابة ويتخطى الموظفون من العمل ويصبحون من ذوى المراتب ويتفرغون للواجبات الرسمية ، فإن الاحتكاك ينشأ بشكل حقيقى تقريباً بين القادة وجوهر الأعضاء الماديين . وكلما توسعنا في الرميات قل حائلقنا من السلف والنعم المتبادل ، وغالباً ما يبادل القادة هذا الجمهور متاعره . ومن المحتمل أن يكون موقفهم موقف الاحتقار المزوج بالخوف . يقول زعيم نقابى إن الأعضاء

المادين جيلاء ولا بد من تملقهم ، فإذا أخفق هذا فلا بد من سوتهم بالقوة المادية إن دعت الضرورة ، وحتى القادة الذين يفاخرون بأنهم قريبون إلى الرجل العادي يتعدون بازدياد على الجهور . . .

وأسباب التنافس بين القادة وجهور الأعضاء المادين ، تكمن بصفة جزئية في الموقف . فالآخرون جلة ومشهورون ، ولا يعرفون شيئا عن الأعمال وأحوال السوق والتجارة . إنهم يظنون أن جميع مشروعات الأعمال محقق أرباحا طائلة ، ولاحد لا يمكنهم أن يتصوروا لأنفسهم لو كانوا على قدر كلف من القوة . وأحيانا يقاسون إلى أن يتجاوز الأمر حدود الاحتمال أو إلى أن يبرم القادة ، وعندئذ يفزعون ويطلبون المستعجل بشكل متهور . إن طبيعتهم تميل إلى أن تجعلهم راديكاليين ، فليس هناك ما يفسرونه ، إذ لا يعملون أية مسؤولية . . ومن وجهة أخرى تميل جميع الظروف إلى أن تجعل القادة محافظين ، لأن المسؤولية تفرض عليهم التحمل والرزانة . فبمجرد أن يدخلوا في مفاوضات ، يدركون قوة أرباب الأعمال ، والحدود المفروضة على قدرة الآخرين على الاستجابة للمطالب . فضلا عن هذا فمتدا يبتد القادة عن الأعمال العادية تصبح إليهم أقرب إلى بيئة طابع رب العمل منها إلى بيئة العامل . لا يوردون يبتنون في المفاوضات وفي معالجة أمور الناس ، بالجوانب العادية وإعماليتون بالجوانب الروحية . ويكاد يتو أن يتكون فيهم بعض من وجهة نظر صاحب العمل وإحساسه وبذلك يسجلون عن رؤية الأشياء من زاوية العامل ، وعن الإحساس مع المال ومن أجلبهم كما كانت الحال من قبل . إن العامل شئ يمكن التحكم فيه وتوجيهه ، ولكن التنافس يعزى من جهة أخرى أيضا إلى طابع الرجال الذين يصلون إلى مراكز القوة في النقابات ، وهؤلاء ليسوا بالصالحين والعاملين ولكنهم بوجه عام جدا الذين يتنازرون بالفضامة ، ويمسسون لقاء الرفاق ، وودلوا ساسة ويعلسكون مقبرة إدارية بالنف إليهم الرجال الذين تكمن فيهم غريزة الرئيس ورب العمل ، ويعيرون السلطة لذاتها (١) .

(١) ص ١١٧ من الطبعة الصادرة في ١٩٢٠ (نيويورك : د . أبلتون وشركاه) .

انظر أيضا المناقشة المتأخرة لمشكلة الزعيم المالي وذلك في

Benjamin M. Selekman : Labor Relations and Human Relations.

(نيويورك : ماك جرو - هيل ، ١٩٤٧ ) ، وخاصة الفصل بعنوان :

« منظرية القيادة عماليون تاضجون » .

ولقد تنبأ هو كسبى بالتطور الفعلي للنقابة الأمريكية، وقدم التفسير الحطبي الذي قدر له أن يعيب الحركة العمالية الألمانية التي كانت تبدو في مظهرها ناجحة وقوية قبل هتلر، والذي حطم في عقد من النجاح والاعتبار النقابيين الظاهري الاخلاص والولاء اللذين شيد صرحهما في خمسين عاما من الكفاح في سبيل الاعتراف. وتصدق نبوءته كذلك على نقابات العمال البريطانية اليوم، ذلك أن التوتر بين وظيفة النقابة باعتبارها تمثل المعارضة للشروع وبين وظيفتها بوصفها جزءا من نظام الحكم في المشروع، هذا التوتر يكن في طبيعة النقابية ومهما يكن رد الفعل لإزائه من جانب الزعيم النقابي، أو مهما يحاول فنه، فلا بد أن يبعده الصراع عن الأعضاء ويصبح واحداً منهم، بدلا من أن يتحدثوا عنه بأنه واحد منهم.

وبمجرد أن تبدأ النقابة في مزاوله عملها خارج نطاق المصنع الواحد أو المشروع الواحد، لا تمود زعامتها تقصر نشاطها على مصلحة عمال هذا المصنع الواحد أو المشروع الواحد، وحتى في المسائل المحلية البحتة يحتمل أن يضيف الزعيم وزناً إلى مركز النقابة في الصناعة وفي الحركة العمالية، أي إلى مركزها خارج المصنع، أكبر مما يضيفه إلى التأثير على الأعضاء الذين يسهم الأمر مباشرة. فكلما أصبحت النقابة أكبر وأقوى وأعظم تمثيلا للعمال في حرفة واحدة أو صناعة واحدة، زادت أهمية السياسة التي تنتهجها على صعيد الصناعة، وزادت أهمية النتائج المترتبة على قراراتها، بالنسبة إلى الشعب، وثمة مثال طيب هو المدى الذي عنده تصبح زعامة النقابة الكبيرة مشغولة بالتوازن بين مختلف مجموعات أهل الحرف في داخل النقابة، بالإبقاء على التماسك الداخلي هو حتماً أعظم أهمية في نظر الزعامة من مطالب أي من هذه المجموعات. وكلما زادت قدرة النقابة على تنفيذ مطالب العمال ورغباتهم، قل اهتمامها - وهو ما ينم عن التناقض - بالمشكلات المحسوسة لاية مجموعة معينة من العمال، وتزداد اهتماماتها بالأمور المجردة والعامة.

إلا أن الزعيم النقابي يعتمد في إعادة انتخابه على الأعضاء، إنه دائماً موضع تهديد للغاية من جانب أي هجوم يشنه منافس على مركزه؛ إذ من طبيعة وظيفة

أنه يجب عليه إخضاع مصلحة الاعضاء لما يضطلع به من « مسئولية » بوصفه زعيماً نقابياً ، إنه دائماً بنير دفاع وافي ، ومتهم دائماً - ومتهم بأسوأ جريمة القانون النقابي.

ليس ثمة نقص أبداً في عدد المرشحين لوظيفة الزعيم النقابي ، ومن المرجح أنه لا توجد منظمة أخرى السياسة فيها أشد قتلاً وقذارة منها في النقابة ، وهناك دائماً أيضاً المنافسة من الخارج ، أي من النقابات المجاورة أو الحركات النضالية المنافسة . فمن موظف الاستقبال إلى رئيس نقابة قومية ، يجد الزعيم نفسه مقتصرأ باستمرار بين ضغوط وظيفته وضغوط مركزه السياسي .

### حكم الرجل الواحد بوصفه المخرج للزعيم

يستطيع الزعيم أن يهرب من هذا الموقف الحرج بطريقتين : أن يزايد على المعارضة باستغلال طابع النقابة « المضاد » ، أو أن يفرض سيطرة مطلقة على النقابة ويحكم أنفاس جميع النقاد ومن يمكن أن ينافسوه ، وقد يلجأ بطبيعة الحال إلى كلا الأمرين في وقت واحد - وقد أظهر جون ل. لويس كيف يتم هذا .

وإذا اختار الزعيم السبيل الأول تعين عليه أن يبقى النقابة دائماً في ذروة روحها الكفاحية ، سوف يتعين عليه أن يعتمد على الإضراب « الطقوسي » . فوالتر رويتر مثلاً استخدم الإضراب في عام ١٩٤٥ لإعادة اتصاله بحال جنرال موتورز والذي قدده بسبب تفضيذه الدقيق للتمرد الذي قطعه على نفسه في أثناء الحرب بعدم الاتجاه إلى الإضراب ، ويسلم زعماء نقابة عمال السيارات المتحدين أنفسهم اليوم بأن الإضراب لم يحقق من غرض سوى إعادة زعامة رويتر . منه المحقق أن ذلك كان السبب في أن استغلال أمده إلى ثلاثة أشهر ؛ إذ كان في الإمكان تنويعه في ديسمبر ١٩٤٥ بنفس الشروط التي تمت على أساسها القسوة أخيراً في مارس التالي حين أوشكل أن يعقد مؤتمر النقابة .

ولكن الإضراب السياسى هو ثمانى لإجراء يقع عليه اختيار الزعيم النقابى ،  
لإذ يفضل كثيراً أن يثبت سيطرته عن طريق تركيز كل سلطة النقابة فى يديه ،  
فحين كان والتر رويتر على وشك أن يحضر تماماً فى عام ١٩٤٥ لجأ إلى الإضراب  
السياسى ، ولكن بمجرد انتخابه رئيساً للنقابة بدأ على الفور فى التخلص من جميع  
من كانوا ينافسونه فعلاً أو من يمكن أن ينافسوه ، وفى تركيز السلطة والقرارات ،  
ووضع رجاله فى مراكز السلطان ، ونفس الشيء فعله الكثيرون من القادة  
النقائين هنا وفى الخارج ، لجون ل . لويس أبعد كل شخص قادر ومستقل فى  
النقابة المتحدة لهال المناجم وملاك كل منصب نقابى فعلاً بأشياءه المخلصين ، وفى  
بعض النقابات المنضمة إلى الاتحاد الأمريكى للعمل أصبح كل نقد يوجه إلى الزعامة  
النقابية يعتبر « نشاطاً معادياً للنقابة » ويعاقب صاحبه بالطرد ، ولأنهم قلقة  
أولئك القادة النقابيون الأمريكيون الذين يبارون أرنست ييفن فى القسوة التى  
جعل بها نفسه الحاكم المطلق الذى لا ينازعه أحد فى نقابة عمال النقل .

وفى نقابات أخرى كان محل التركيز إقليماً يضم ثلاثة أو أربعة من قاده بمن  
يحكون دوقيات شبه مستقلة ، فسيطرة ديف بك على سائى الماشية فى الشمال  
الغربى ، والموقف فى النقابة المتحدة لهال السيارات قبل « انطلاقة » روبرت الحديثة  
العهد ، أثلة على ما نقول . وثمة نمط مختلف تماماً يسود فى بعض نقابات البناء  
حيث الموظفون القوميون رؤساء صوريون لا حول لهم ولا قوة ، وحيث  
لا وجود فى الحقيقة لنقابة « قومية » بصفتها هذه ، وإنما هناك فقط اتحاد مفكك  
المرى من نقابات محلية ، فى حين أن الإشراف كله فى أيدي وكلاء مستقلين  
بالفعل عن النقابات المحلية القردية الكبيرة ، وأخيراً قد لا تدار النقابة بواسطة  
زعيم واحد أو أقلية ، وإنما تديرها بيروقراطية من أفراد وسط لا لون لهم ،  
كل منهم لا حول له ولا قوة بمفرده وإن كان يتمتع بضمائم مطلق لمنصبه ، وكان هذا  
هو النمط الغالب فى النقابات الألمانية القديمة ، كما أنه الطابع المميز للكثير من  
النقابات البريطانية اليوم ، وهو أخذ فى أن يصبح النمط الذى تتصف به بعض  
النقابات الصغيرة المنضمة إلى مؤتمر المنظمات الصناعية .

ولكن الضغوط في داخل كل نقابة تعمل على تركيز السلطة فيها فتفقد المناصب المحلية استقلالها واستقلالها الذاتي وتصبح وظائف بعضها جهاز مركزي على من يشاء ، فبرغم جميع الشعارات عن « الديمقراطية النقابية » تميل النقابة القومية إلى أن تحتفظ للزعيم بجميع القرارات الحقيقية ، وإلى أن تصمم كل معارضة بعدم الولاء .

إن الزعيم النقابي الوحيد الذي يسهل أن يحتل أية مسئولية — بله أن يكون « سياسيا عاليا » — هو ذلك الذي يملك هذه السيطرة على النقابة بحيث لا يكون ثمة خطر من معارضة من الداخل ، ما كان في إمكان رئيس النقابة المتدججة لعنال فاللايس ، سيدني هيلمان مثلا ، أن ينفذ تنظيمه من جديد والمشهور بحق ، لصناعة ملابس الرجال لو لم تكن سيطرته على نقابته كاملة وبغير منازع ، فلكي يرمى الصناعة على أساس سليم ، كان على هيلمان أن يغير تعاريف الوظائف ، فيبطئ بها من أعمال خادقة ذات أجور عالية إلى أخرى لا تتطلب المهارة وأجورها منخفضة ، حقيقة أنفذ هذا العمل الصناعة ، إذ بدون هذه التضحية ربما تعرضت للخطر حياة جميع أعضاء النقابة ، إلا أنه لم يكن من المحتمل أن تستوى وجهة النظر هذه ذلك الربع أو الثلث من الأعضاء الذين تأثرت وظائفهم بذلك ، ولأن تلقى الرضا من جانب الباقيين الذين لابد أن عجبوا على الأقل حول ما إذا كان زعيم جعل الأولوية لرعاية رؤساء المشروعات أو رعاية العمال ، ولأن حركة معارضة قوية قديماً لجأز أن تمكنت بأغلبية ساحقة من إخراجها . ولكن هيلمان كان قد ملا جميع الوظائف بأتباعه للمؤمنين ، وبغير هذه السيطرة المطلقة على النقابة ما كان في إمكانه حتى أن يتقدم بمشروع لإعادة التنظيم نفسه ، وبدلاً من ذلك ربما اضطر إلى محاربة مثل هذا المشروع ، مهما يكن سليماً أو ضرورياً .

## حكم الرجل الواحد والمتعاضد النقابي

بهذا قد يعمل تركيز السلطة على النقابة في أيدي زعيم قوى وجهازه ، على ما فيه الصالح العام ، وربما تعارض مع عقيدة النقابية الديمقراطية ، ولكن الثمن يكون خادحاً جداً إذا كانت « الزعامة المستولة » نتيجة متولدة من الاوتوقراطية النقابية ، فحينما تركز السيطرة على النقابة قد يمكن الزعيم من أن يكون « سياسياً عمالياً » ، فإنه قد يحطم قوة النقابية ومحتها ، بل وقد يهدد بقاءها .

فتركز السيطرة يميل إلى حرمان العامل من الإحساس بأن النقابة هي نقابته ومجتمعه وصحابه ، إن الإحساس بالإتواء قد يكون بالنسبة إلى العامل أعظم أهمية من المنافع المحسوسة الناجمة من عضوية النقابة .

وحتى إذا لم تمد النقابة تصلح كجتماع ، فسوف يواصل العامل دفع الرسوم سوف يواصل إطاعة الدعوات إلى الإضراب ، ويتطلع إلى النقابة كي تحصل له المكاسب المتعلقة بعبئته وتوفر له الحماية ضد رئيس العمل ، ولكن سوف تكون النقابة مجرد مرفق من مرافق الخدمات . فإذا لم يعتبرها العامل « مجرد عصابة أخرى » ، وإن كانت عصابة تعمل على ما فيه منفعتة ، فسوف ينظر إليها كما ينظر إلى بوليصة التأمين على حياته ، أي على أنها شيء ثمين جداً وضروري ، يستأهل التضحيات الحقيقية من أجل الإبقاء عليه ، ولكنه لا يعدو أن يكون قصاصة من الورق ، ولن يعود يؤمن بالنقابة .

لا تزال النقابات في هذا البلد أقوى بكثير من النقابات القوية في مظهرها ، بالمملكة المغربية ، بما تطوى عليه من احتقار شديد يكفه الأعضاء الماديون للزعيم النقابي ، ولا تزال بوجه عام فوق مستوى الفرور البيروقراطي الذي يميز النقابية البريطانية اليوم ، ولكنها أيضاً دون مستوى القوة الباطنية التي كانت عليها نشاطات مؤتمر المنظمات الصناعية منذ عشرينات خلت . أصبحت موضع الاحترام والاعتراف بها وتمت أقدام قادتها ، ولكن ما كسبه من حيث ( ١٢ - المجمع الجديد )

الكبير بما فقدته من ناحية النفاط ، وإن عما يبعث على الإزعاج تلك السرعة التي أصبحت بها زعامة النقابات المنضمة إلى مؤتمر المنظمات الصناعية — وبخاصة نقابة كل من عمال السيارات وعمال صناعة الصلب — « إدارة عليا » ، وقدرت الاتصال بمجموع الأعضاء العاديين ، هؤلاء القادة يفترون إلى الاتصال بالعامل مثلاً تقتصر إليه إدارة المشروع .

ولكن أعظم خسارة أصابت قوة النقابة — وهي خسارة تعرض نفس بقائها للخطر — قد تتمثل فيما لتركيز السلطة من تأثير في ظهور القادة في المستقبل وإنها لفلة تلك المؤسسات التي تشبه النقابات من ناحية اعتمادها على زعمائها، وإنها لفلة أيضاً تلك المؤسسات التي تبدو معدة إعداداً طيباً لإزالتها واختيار قادة للمستقبل ، كما هو الشأن بالنسبة إلى النقابة التي تسودها اللامركزية الصحيحة ، وتدبر بهم واختبارهم في مرحلة مبكرة بأن تعمد إليهم بوظائف مشقة ذات طابع مستقل ، لكن هذه الزايا تزول في النقابة التي تسودها المركزية ، لأنها تبعد عن مراكز السلطة والمسئولية كل من يملك الإمكانيات اللازمة للزعامة . ونفس الصفات التي تؤهل لإمكانية ظهور زعيم ، تجعل منه أيضاً خطراً يمكن أن يهدد الشخص المفروض على النقابة — والنقابة التي تركز فيها السلطة ، لن تدرب شبابها على الزعامة ، بل بالعكس تقصرهم على الوظائف الإدارية الروتينية خشية أن ينشئوا جهازاً سياسياً وحرماً سياسياً خاصاً بهم ، وأقل من هذا كله سماح مثل هذه النقابة بوجود قيادة عليا مستقلة تختبر الشاب .

لفترة واحدة إلى أي من نقاباتها القومية سوف تبين أن هذا ليس من باب التكهينات ، حيثما تجد زعماً قوياً وقديراً ظل في مركز القمة . أكثر من بضع سنوات ، فهناك غياب بشكل ظاهر لمن يحتمل أن يخلفوه ، هناك بعض المعاصرين القاديين من ارتفعوا مع الزعيم ، ولكن إذا ولي أحدهم الزعامة تولاها في العادة . وهو من التقدم في السن بحيث تزداد مشكلة الخلافة حدة ، قد يكون هناك نفر قليل في العشرة الداخلية أي بهم من خارج النقابة مثل زجل الاقتصار ، والمحامي



ومدير البحوث ، ورئيس تحرير صحيفة النقابة الخ . وغالبا ما يكون هؤلاء أناسا قادرين بل وممتازين ، ولكن نفس كونهم من « المتقنين » الذين لم يخرجوا من صفوف العمال ، لا يؤهلهم للزعامة المستقلة ، وهي أحد الأسباب التي من أجلها استعين بهم في أول الأمر ، وأخيراً ، هناك عدد كبير من المؤمنين — أعضاء جهاز الزعيم المخلصين له — وهم قوم مجدون ومخلصون وفي العادة أمناء جداً ، ولكنهم سليون من أية جاذبية سياسية أو طموح أو مقدرة أو رغبة في الاختلاط بتلك المهمة الصعبة وهي قيادة نقابة .

ما من بلد صناعي قد أحس بعد بالآثر الكامل للناجح عن هذا التطور ، فكبار القادة النقابيين اليوم لا يزالون في كل مكان من رجال الجيل الأول الذين اضطلوا بتنظيم النقابة وبنائها ، ولكن هذه الزعامة في طريقها إلى زوال سريع — فن بين جميع الحركات النقابية الكبرى نجد مؤتمرات المخططات الصناعية في هذا البلد ، الحركة الوحيدة التي تضم عدداً له وزنه من القادة الشبان في المراكز الرئيسية ، ولكن حتى في المؤتمر فإن أغلبية القادة اليوم في طريقهم إلى الموت أو الاعتزال خلال السنوات الخمس عشرة القادمة ، وفي جميع الجماعات النقابية الأخرى في هذا البلد — مثل الاتحاد الأمريكي للعمل ، وجماعات الإخوان بالسكك الحديدية أو النقابات المستقلة — كما في الحركات النقابية بالهند وأوروبا الغربية أيضاً — نجد أن جميع القادة عداقة منهم ، قد تجاوزوا الستين من عمرهم بكثير ، إن أول تغيير كبير للحرس على وشك أن يجري ، وسوف يتعين البحث عن زعامة عليا جديدة في صفوف الرجال الذين يشغلون الآن مراكز ثانوية ، وهم رجال ارتقوا في ظل نقابة آمنة ووضع القبول ، وأغليبتهم الكبرى لم تنطلق أبداً بأية مسئولية مستقلة ولم تتدرب أبداً على وظيفة الزعامة النقابية ، هؤلاء الرجال ويمتثل أن يكونوا حسي التدریب ويصلون بولزع من ضمائرهم وإن كانوا ذوي أفق ضيق وبيروقراطيين نوعاً ، سوف يتعين عليهم أن يعالجوا المشكلات الضخمة التي ينطوي عليها دور ووظيفة النقابية للعالية في المجتمع الصناعي الحديث .

## هل يصبح القادة النفايون أشد نضجاً ؟

إن معظم المناقشات الهائرة حول مشكلة الزعيم النفاي — وهي من أعظم موضوعات الأحاديث تردداً في الدوائر النفاية — تميل إلى الاستنتاج بأن الحل يكمن في وضع رجال أفضل في مراكز القيادة النفاية ، والإجابات تدور دائماً تقريباً حول الشخصيات .

هذا العلاج في أشد أشكاله سذاجة ، يتخذ صورة المطالبة « بالزعيم الأمين ، الذي يظل قريباً من الأعضاء ، ولا يسمح للسلطة أن تفصله عن رفاته القدامى وزملائه من الهال ، وهذا هو العلاج المقترح الذي يلقي القبول الواسع في صفوف جماهير أعضاء النقابات الماديين ، إن له كل مظاهر جاذبية المرشح العامة إلى الإصلاح الذي يشن حملته الانتخابية وهو مرتفع الهامة على أساس برنامج « الحكم الصالح » ، معتمداً كثيراً على فرصة التغلب على الجهاز الحزبي الراسخ الأقدام ، أو على الاستفادة من وعد هذا الجهاز له إذا قدر للأخير أن يهزم .

ولا يكاد الجواب الأوسع انتشاراً خارج الحركة النفاية ، أن يقل عن هذا سذاجة ، هذا التفكير المبني على التقى والذي يظن أن الزعامة النفاية سوف ترداد « نضجاً » مع السن والتجربة ، يلقي التأييد في العادة بالإشارة إلى « نضج » زعامة النقابات البريطانية الأقدم عهداً والأوفر حكمة وحذراً .

لكن هذا التباين بين الزعيم النفاي الأمريكي ومقابلة البريطاني قائم على فهم خاطئ. للحركة العمالية البريطانية والزعيم النفاي الممالي البريطاني ، فالزعيم النفاي البريطاني إذ يبدو أوفر « نضجاً » فالسبب راجع لحدا كبير إلى أنما استطاع لزمن طويل أن يتجنب مشكلات المشورية النفاية ، إن بعض السبب في هذا أن سلطته الفعلية على الاقتصاد كانت أقل بكثير من سلطته مقابلة الأمريكي ، ولكن السبب الأساسي راجع إلى أن ارتباطه بحزب العمال جعله يقف في جانب المعارضة ، كان في إمكانه الطاع عن نفسه بأن يقول إنه كان يفعل الشيء الصحيح لو توافرت

لجزبه أغلبية واضحة ، هذا العذر السهل لم يتوافر للزعيم التقابلي في هذا البلد ، وكان عليه أن يواجه على طول الخط مشكلة المسؤولية .

والفكرة التي ترى أن الزعامة التقابلية الأفضل سوف تنتج من السن لحسب ، هي وهم ، إن أكبر قادتنا التقابليين سنا وأطولهم تجربة قد أظهروا بوجه عام أقل الميل إلى تقبل المسؤولية . فجون ل . لويس مثلاً ، هو من حيث السن والأقدمية ، قريب من أن يكون عميد التقابليين الأمريكيين ، وبدلاً من تحسين صفة الزعامة فإن التقدم في السن قد يسفر في الواقع عن تدهورها ، الشيء الوحيد الذي يمكن أن نتوقع أن ينتج عن مجرد مرور الوقت هو قيام زعامة بيروقراطية ، لالون لها وسليمة من القوة والحزم ، ولكن هذه الصفات التي يتميز بها موظف الحكومة الحسن السلوك الذي يعرف كيف ينأى عن المتاعب ، لا تكاد تكون هي كل ما يحتاج إليه زعيم تقابلي .

إن الحل لا يمكن في تحسين الزعيم التقابلي . إنه يمكن في أن يجعل في إمكان الرجل القادر والمجاد أن يؤدي وظيفة صالحة ومسئولة بوصفه زعيم نقابة ، وفي الوقت نفسه يحتفظ بولاء أعضائها وسيرهم وراهم . ليس ثمة سبب يدعو إلى الافتراض بأن القادة التقابليين الذين ييديم السلطة اليوم أقل قدرة ونفضاً وكفاية أو استعداداً لتقبل المسؤولية من أية مجموعة أخرى من الناس في الحياة العامة ، إن ما يفترون إليه هو الفرصة وليس الخلق أو المعرفة ، إنهم محصورون في التناقضات الكائنة بالتقابلية وعليهم أن يحسنوا الاستفادة من وظيفة سيئة جداً ، الحل لا يمكن في شخصية الزعيم أو خلقه ، ولا في التشريع ، إن ما تتطلبه كي يقدم لنا الزعيم التقابلي « الناجح » الذي نشعر بالحاجة الماسة إليه ، هو تغيير في طبيعة الوظيفة وبنائها .



## الولاء المجزأ ف داخل المشروع

إن مستقبل القابلية سوف يقرر في داخل المشروع ، فيه تكون الوظيفة الأساسية للقابلية وتكون الحلول ، ولكن في داخل للمشروع أيضاً تواجه القابلية أصعب مشكلاتها ، مشكلة الولاء المجزأ .

يجب أن طالب كل من الإدارة والقابلية بولاء أعضاء للمشروع ، وبالتالي فكلتاها تتوجه بدعوتها إلى نفس الجماعة من المواطنين ، أي إلى أنصار يقف بعضهم ضد بعض ، فالعامل لا يستطيع أن يعطى صوته للواحدة منهما أو الأخرى لأنه يدين لكتنهما بالولاء في الوقت نفسه ، إلا أنهما في تعارض بينهما ، وهذا شبيه جداً بالقول إن لدينا هبتي أركان حرب تعارب كل منهما الأخرى ، وكل منهما تستخدم نفس الجيش ، أو أن لدينا لاهي شطرنج يلعب الواحد منهما ضد الآخر ، ولكنهما يستخدمان القطع البيضاء ، أو في الإمكان تشبيه الإدارة والقابلية بالحبة التي تروى الأساطير أن لها في جسد واحد رأسين يقانلا بأنياب مسمومة وقتلا نفسيهما .

هناك حقاً سابقة عن الموقف بين القابلية والإدارة ، ولكنه موقف غير مشجع جداً ، ففي العلاقة بين الكنيسة والدولة في العصور الوسطى استندت كلتا حكومتى العالم المسيحي على نفس المجموعة من المواطنين ، وطالبت بالولاء التي يحمل الأفراد يقف بعضهم ضد بعض ، كان على الكنيسة والدولة أن تعارض كل منهما الأخرى ، إلا أنه كان عليهما أن تعيشا معاً جنباً إلى جنب ، كان على كل منهما أن طالب أن يكون ولاء أتباعها عند ولاء أتباع الأخرى ، إلا أن أتباعهما كانوا يشكلون نفس الجماعة الواحدة ، لم يكن في استطاع أي منهما أن تعيش بدون الأخرى ، ولكن لم تستطيعا أن تعيشا معاً ، فقد حطمتا نفسيهما والمجتمع .

وسوف تفعل الإدارة والثابة الشيء نفسه إن لم تمكنا من حل المشكلة بحيث لا تضطر أى منهما إلى التخلي عن حقها في ولاء الأعضاء ، فالمجتمع لا يستطيع أن يحتل «الولاء الجزأ» ولن يقدر عليه المجتمع ولا الثابة ، وفوق كل شيء لا يستطيع العضو الفرد أن يحتله ، إلا أنه لا يستطيع أن يتخذ قراراً لصالح أى منها ، وعلى ذلك فالأمر الضروري هو تحويل «الولاء الجزأ» لأعضاء مجتمع المصنع إلى «ولاء مشترك» يمكن إحتماله ويؤدي عمله بنجاح .

إن «الولاء الجزأ» يزيد من حدة جميع التوتر وضروب الصراع ، فكل حركة يقوم بها طرف من أجل دعم ولاء أعضائه له ، يهدمها الطرف الآخر هجوماً أمامياً مباشراً على الولاء الذي يطلبه من نفس الأعضاء والتي يركز عليه وجود هذا الطرف ، وهذا يتجلى في أشهر شعارين عن العلاقات بين الإدارة والعمل وهما : «الأساليب المعالية الجائرة» ، و «المحجور الثقاني على امتيازات الإدارة» .

ليس «للأسلوب المعالي الجائر» علاقة بالعدل والإنصاف ، إنه حركة من جانب الإدارة لتحطيم ولاء المستخدم للثابة ، ففتح زيادة في الاجر هو أسلوب عمالي جائر إذا تقرر دون مطالبة سابقة به من جانب الثابة ، وإذا أعلنته الإدارة بدلاً من أن يعلن نبأ الزعيم الثقاني ، إنه يفزع زعم الثابة أنها تحمي المستخدم ضد الإدارة وتحصل له على الأشياء التي لا يستطيع الحصول عليها بدونها .

بل وقد يكون من الأساليب المعالية الجائرة المسارعة إلى منح طلب خاص بالاجور ، دون أن يسبق هذا مظهر من المقاومة وتظاهر بالمسارعة ؛ لأن هذا أيضاً يقروض مكانة وهبة الثابة والزعيم الثقاني ، والسبب ذاته فتسلم الثابة في جميع المظالم يعتبر قطعاً هجوماً على تماسك الثابة السياسي ، وبعبارة أخرى فأى شيء يحتمل أن يريده أن يقوى الولاء للإدارة على حساب الولاء للثابة هو من وجهة نظر الثابة «أسلوب عمالي جائر» .

وكذلك لجميع السياسات والمطالب الثاقية التي تستهدف إحلال الولاء. للثقافة عمل الولاء للإدارة تعتبر هجمات على امتيازات الإدارة ، ، وفوق كل شيء يجب على الإدارة أن تقاوم جميع المطالب الثاقية التي تضعف سلطة صفوفها المدنية - وهي الإشراف والإدارة الوسطى - في تنفيذ سياسات الإدارة العليا وقراراتها ؛ إذ بدون هذه السلطة لا يستطيع المشروع القيام بوظيفته ، أو الاضطلاع بمسؤولياته الاقتصادية ، أو الاحتفاظ بتناسكه ، ولكن مادام هناك ولاء جزأ ، فإن كل طلب بالفعل تقدم به الثقافة في سبيل حماية سلطانها وتماسكها ، هو هجوم على سلطان الإدارة المحلية وإشرافها .

و الولاء الجزأ ، يضع العامل في صراع لا يمتثل ، بين الولادات ، ولا يمكن أن يسفر في الأجل الطويل إلا عن تحطيم ولائه لكلا المشروع والثقافة ، إنه يطالب باستمرار أن يكون منجازاً ، أي أن يمنح ولاء لهذا الطرف أو ذاك ، ولكن يجب عليه أن يمنح ولاء للآخرين ، فإذا نبذ الولاء للمشروع فلا بد أن تصبح وظيفته كريمة ، غالية من المعنى وشيئاً لا يقوم به إلا لأنه ليس أمامه سبيل أخرى يختارها ، واحترامه لنفس بطاله بأن يفرض بالوظيفة ، وبالمثل ، وبالشركة التي يعمل من أجلها - وهذا معناه الولاء للمشروع ، وحين يتخلى عن هذا الولاء يتحول من عامل يحترم نفسه ، إلى واحد من « حالة البروليتاريا » التي تحدث عنها الماركسية ، ولكنه لو تخلى عن الولاء للثقافة تخلى عن تأكيد مصالحه وحاجاته وأغراضه ضد مصالح المشروع وحاجاته وأغراضه ، وقبل تسلط حكومة غير شرعية ، وهذا أيضاً معناه التخلي عن احترامه نفسه .

هذان الولادان قد يتعارض كل منهما مع الآخر ، كما جرت عادة الإدارة والزعامة الثاقية على ادعائه ، ولكن بالنسبة إلى العامل فهذا المنطق يناقض كل ما مر به من تجارب ، فهذان الولادان في نظره متكاملان ، إنه لا يرى السبب الذي من أجله يجب أن يكون معادياً للثقافة أو غير عضواً بها مجرد ظنه أن الشركة التي يعمل من أجلها « مكان طيب للعمل » ، وهذه هي البهشة للفترة المعجب التي

تقوم عليها الاستراتيجيات التي تجري فيها بدول لاجتماعات للعاملين ، وهي الاستراتيجيات المألوفة الآن في هذا البلد ، وبالنسبة إليه يترتب على ولاءه للثقافة وجوب العناء للإدارة والمشروع ، والذي هو على ما يظهر الأساس الذي يعمل عليه القادة الثقايون ، إنه يتعلق إلى الإدارة وإلى الثقافة ، فمعرض حديث العهد لاجتماعات العاملين مثلا ، ذكر العمال من بين الأشياء التي يجنبونها بصدد الشركة ووظائفهم ، السياسات والأساليب التي وضعتها الإدارة ، و « المكاسب الثقافية » من قبيل الإجازات بأجر ، والواضح أنه لم يكن في أذهانهم أى شعور بأنه لا ينبغي لهم أن يمتدوا بالمكاسب الثقافية إذا أرادوا أن يكونوا « عظميين » للإدارة والعكس بالعكس .

ليس من صالح الثقافة أو الإدارة أن تلح في طلب الولاء المطلق إذ لن يترتب على هذا إلا أن ينقلب العامل عليهما كليهما ، لذلك فللجانبيين مصلحة حقيقية في تحويل « الولاء الجزأ » إلى « ولاء مشترك » ، أما أن هذا أمر سوف يصعب تحقيقه فتدل عليه تجربة الصور الوسطى مع « نظرية السفين » التي كانت تستهدف أن تخلق بالضبط مثل هذا الولاء المشترك للكنيسة والدولة ، وأخفقت النظرية لأن الطرفين لم يتمكنوا من إغراق صراعهما في أساس من التعاون والفرض المشترك ، كان في وسعهما إما أن يواصلوا الصراع بينهما بعيدا نطاقه بحيث يشمل جميع المجالات - وهو تماما ما فعلناه في العلاقات بين الثقافة والإدارة عندنا - ولما أن يتغلبا عن صراعهما كلية وهو ما لم يقدرا عليه كثيرا ، شأن الثقافة والإدارة الآن ، يجب على أية حال أن يبقى على الصراع بين الإدارة والثقافة ، ولكن يجب أيضا أن يحوله من صراع هدام إلى آخر بناء عن طريق تدعيمه بأساس من التعاون والفرض المشترك في جميع المجالات التي لا ينشب فيها صراع .

والثقافة هي الخاسر الأكبر من « الولاء الجزأ » المستمر ، على الأقل في الأجل الطويل ، قد يبدو أن تهربنا حتى الآن تناقض هذا الرأي ، ولكن إذا تعرض العامل إلى الضغط الذي يصل منه إلى النقطة التي يتعين عندها الاختيار ،



فسوف يضطر إلى أن يجعل اختياره فى صالح المشروع ، إن موقفه شبيه بموقف مواطن العصور الوسطى المحصور بين الكنيسة والدولة ، كان هذا الأمر يبدو فى نظر أى شخص يمثل الموقف فى القرن الثالث عشر أو الرابع عشر كما لو كانت المعركة دائرة بشدة ضد الدولة ؛ إذ الشيء الوحيد الذى كان رجل العصور الوسطى يتمسك به على الإطلاق هو الكنيسة ، إلا أنه فى حالة المواجهة اختار الدولة على الأقل لأنه كان يعتمد على الأداء الجوى للمهام الإدارية التى لا تستطيع سوى الدولة أن توفرها له .

فى مثل هذه المواجهة بين المشروع والتغابة سوف يلقى المجتمع والحكومة جثقلهما فى النهاية إلى جانب المشروع ، لأن المجتمع يستطيع أن يدير أموره بغير التغابة ، مهما تكن النتائج السياسية المترتبة على القضاء على التغابة غير المرغوب فيها ، إن الإصرار يظهر من جانب التغابة على المطالبة بالولاء المطلق لها يبدو ضرورة الحماقة ؛ إذ يظهر أن بقاء الحركة التغابية نفسه يتوقف على إيجادها حلاً للتفاز فى ظل « ولاء مشترك » ناجح .

والمشكلة الأساسية التى تطوى عليها علاقة التغابة بالمشروع لا يمكن حلها باعتبارها مشكلة توازن قوى ، وهو الطريق الذى حاولنا به حلها ، إن نظاماً من التوازن ليس فيه سوى قوتين ، شيء لا يمكن ضبطه من الناحية العملية ، إذ ينحصر من المرونة على الإطلاق ولا بد أن يتحطم بمجرد حدوث آفة تحول فيه ، الواقع أنه ليست هناك « قوتان » ، ولكن هناك قوة واحدة - هى سلطة المشروع فى الحكم منقسمة ضد نفسها ، إن حلاً دائماً على توازن القوى لن يعمل إلا على جعل الحرب الدائمة شيئاً عتوماً .

كذلك لا يمكن حل المشكلة عن طريق القوانين ، يمكن وبغنى أن نفضل الكثير عن طريق التشريع ، فالإطراب الذى يدور حول مسائل الاختصاص والمقاطعة الثانوية ، كلاهما يتطلب معالجة تشريعية ويرضخ لها فيجب أن نخضع سطيرة التغابة على أعضائها للراجعة من جانب القضاء وهو مالا يمكن أن يتم

إلا عن طريق القانون ، ولكن المشكلات الكبرى تقع خارج مجال الهيبة التشريعية : أجل ، إنها تقع خارج مجال الحكومة القومية .

لنا نستطيع أن نتوقع من النقابات أن تحمل هي نفسها هذه المشكلات ، وفوق كل شيء لا يمكن أن نطلب إلى الزعيم النقابي أن يتعلم التصرف ، على نحو مسئول ، و « بأسلوب رجل السياسة » ، ولا أن نتوقع أن مثل هذه المسئولية سوف تأتي بنفسها مع « نضج » الحركة النقابية ، وقبل أن نتوقع من أى زعيم نقابي أن يتصرف « على نحو مسئول » و « بأسلوب رجل السياسة » ، يجب أن نمسكه من قبل المسئولية دون أن نعرض للخطر ولاء أعضاء نقابته ، ونتماسكه النقابية ، وقبضته هو على منصبه .

الشيء الوحيد الذى يجعل فى إمكان النقابة والزعيم النقابي قبول المسئولية عن المشروع والاقتصاد والمجتمع ، هو حل المشكلات الأساسية التى تشتمل عليها النقابية .

وهذا معناه فى المحل الأول إجراء تغييرات بنائية - أى تغييرات تقلل من معارضة أعضاء النقابة للرسمية والإنتاجية وإن لم تقض عليها ، وتقلل من القلق الأساسى الذى يساور النقابة ، وتحمل ورطة الإضراب الخ .

ومعناه ثانياً أن المبادأة بصدد هذه الحلول يجب أن تصدر إلى حد كبير عن الإدارة ، لأن الأخيرة - مهما تكن قوة النقابة - هى العامل الدينامى والمحدد فى المشروع ، وهى سلطة الحكم الأخيرة فيه ، ولكن هذا معناه أنه يجب على الإدارة أن تقبل النقابة باعتبارها شرعية ، بل وجودية حقاً ، وأن تعلم أن تفهم الطريقة التى بها تهض النقابة بوظيفتها والسبب فى ذلك . وكلا الشرطين لا وجود لهما اليوم .

.. وفوق كل شيء يتوقف حل مشكلات النقابية على تحويل « الولاة المنجز » إلى « ولاء مشترك » ، إذ على هذا تدور كل مشكلة نقابية فى التحليل الأخير ،

لتجمل في إمكان النقابة أن تنهض بوظيفتها في داخل المشروع وأن تقوم  
برغم هذا بدورها في المعارضة ، وعندئذ تصبح جميع مشكلات النقابة الأخرى  
ما يمكن حله ، عندئذ يزول القلق الأساسي الذي يساور النقابة ، أو على الأقل  
يصبح دافعا أساسيا للعمل النقابي ، بدلا من أن يكون الدافع الغالب كما هو  
الحال في الوقت الحاضر .



#### القسم الرابع

مشكلات النظام الصناعي : مجتمع المصنع



انقضى انقضى عشر

## مصلحة الفرد بالمكانة والوظيفة

ليست العلاقة الاقتصادية هي كل علاقة الفرد بالمشروع أو أم جزء منها .  
و « الصلة التقنية ، التي يحدث عنها الاقتصادى ليست « صلة ، حقيقة أى ليست  
رابطة على الإطلاق . إنها لا تحمل من الفرد عضواً بالمشروع ولا تشجع ما يطالب  
به من مكانة ووظيفة اجتماعيتين .

فالمكانة الاجتماعية و « الوظيفة ، تعبران عن علاقة ، أى عن الالتئام أو  
التماثل أو الانسجام ، فالأولى تدل على وجود الإنسان من حيث علاقته بالمجموعة  
المنظمة على أساس ضرورة متبادلة ، و « الوظيفة ، تربط عمله وأمانه وأطباعه بقوة  
المجموعة المنظمة وأغراضها برابط يرضى كلا من الفرد والمجتمع . إن الاصطلاح  
القديم للمكانة هو « الشخصية ، والمصطلح القديم للوظيفة هو « العضو ، فالمكانة  
والوظيفة سوياً يفضان الصراع الذى يبدو في ظاهره غير قابل للفض ، بين حق  
المجموعة المطلق — والتي أمامها لا يكون أى إنسان شيئاً في ذاته ولكنه عضو  
في جنس — وبين الحق المطلق للفرد والذى لا تعدد المجموعة بالنسبة إليه أن  
تكون وسيلة وأداة لتحقيق غرضه الخاص به . هذا الصراع تغلب عليه المكانة  
والوظيفة عن طريق إضفاء المواطنة على الفرد .

يجب أن تكون للإنسان مكانة ووظيفة في مجتمعه كي يكون شخصاً ، إذ هو  
بدونهما إما « الروح المحبوسة في القفص ، وعصور بلا إحساس ولا معنى في حياة  
سلبية من الإحساس والمعنى ، وإما أنه مجرد « إنسان عالم ، وأحد القردة الأكثر  
جهيمة . ولكن تماسك المجموعة وبقيائها يتوقفان أيضاً على مكانة الفرد ووظيفته ،  
( ١٣ — المجتمع الجديد )

وبدونهما تكون المجموعة مجرد قطع وليست مجتمعاً أبداً ، ولن يتوقع مجتمع ولاء أعضائه إلا إذا وفر لهم المكانة ، والوظيفة . ومكانة العضو الفرد ووظيفته هما متطلبات الحياة الفردية والاجتماعية ، وهو ما تلبته التجربة التاريخية كلها ، كما أنها في الوقت نفسه مصطلحات تم عن قيم ، أى إنها مطالب من المجتمع منبعثة من المفهوم للمسيح عن طبيعة الإنسان ومصيره . وتحقيقهما ضرورى بصورة مزدوجة للمجتمع النربى . فإذا أخفق في تحقيقهما فقد حياته ، لأنه مجتمع ، وفقد روحه لأنه غيرى .

لم تكن « المكانة » لنظماً شاملاً خلال مائتي العام الأخيرة ، وأصبحت تعبر عن « الحالة القائمة من قبل ، أى تمنى وضع نظام قديم ، بال ومكروه » ، وتعبر عن الامتيازات في مجتمع سكونى بدلاً أن تعبر عن الفرصة في مجتمع قابل للحركة . لكن من الجبن أن نفي ذلك طيبة لا لسبب إلا لأن سوء استمالها جعلها غير مقبولة لدى الناس ، إذ لا وجود بالتأكيد لكلمة أخرى تحمل علمها . لذلك ينبغي أن أؤكد في البداية أن « المكانة » لا تسبق قابلية المجتمع للحركة . أنجسل ، فالمرحلة الاجتماعية في مجتمعنا شرط مسبق للمكانة الصحيحة . فبإشارة الفرص المتساوية للجميع ، تعبر عن صورة الشعار عن متطلب كبير لتحقيق المناسب للمكانة اليوم ، مثلاً يعبر الوعد الأمريكى عن أن « لكل ولد أمريكى الفرصة كي يصبح رئيس الجمهورية » . ذلك أنها في آن واحد ما يكون عليه الفرد من الناحية الموضوعية وما يترفعه المجتمع فيه .

والمكانة في أبسط صورة لها يمكن اكتسابها بكلمة ود يطلقها على المرمجار له ، وفي أشد صورها إحكاماً يربتها ما يرضيه المجتمع من الآبهة والجلال على من يشغل منصباً كبيراً تمثل فيه . وأياً كانت الصورة فجورها هو أن مركز الفرد الاجتماعي يمثل ، كما في الإنسان ، ببيان مجتمعه ، وأن النظام الاجتماعى ينعكس كما في الكون المتطور ، المعتقدات الأساسية المتعلقة بطبيعة الإنسان والتي يستنبها هذا المجتمع المعين . فظلم الطوائف عند المندوس نظام من المكانة حقيقى ، مثلاً كان النظام الإقطاعى في العصور الوسطى — ولكن كذلك كانت « السوق



الحرّة ، المتحرّكة تماماً وغير السكونية والتي كانت في ظاهرها تسم بالفرضى ، وهى السوق الحرّة التى تحدث عنها الاقتصادى فى القرن التاسع عشر ، وفيها يتوقف المركز الاجتماعى تماماً على المجهود الاقتصادى والتجّاح الاقتصادى .

وكذلك ، فالوظيفة الاجتماعية ، علاقة مزدوجة . إن أقدم تشبيه لها هو العلاقة بين الجسم البشرى وأعضائه - التى استخدمت على ما تروى الأسطورة الرومانية لفض أول إضراب فى التاريخ وهو الإضراب الذى قام به الصامّة ضد سادتهم الأشراف . على كل عضو أن يؤدى وظيفته إذا أريد من الجسم أن ينهض بوظيفته ، وقيام الجسم بوظيفته ضرورى بدوره لكل عضو فيه . غير أن هذا التشبيه مضلل ، فليس لأعضاء الجسم غايات خاصة بها ولكنها موجودة فقط بوصفها أجزاء من الجسم كله . ولكن أعضاء الجسم السياسى كائنتا فى حد ذاتها ، من التاثيرين البيولوجية والروحية ، وهى لا تحقق الاكتفاء لنفسها إلا فى ظل وجودها الاجتماعى . فلكى تكون العضو وظيفة مناسبة فى مجتمع ما ، يجب عليه وهو يخدم غايات المجتمع ، أن يخدم غاياته وأغراضه وأمانيه الفردية . واذ يخدم العضو غاياته وأغراضه وأمانيه الفردية ، يجب أن يخدم أيضاً غايات المجتمع .

والعلاقة ليست علاقة تطابق ، فالحقيقة أن التطابق بين غايات المجتمع وغايات الفرد تحلم كلا المجتمع والفرد ، على حد ما أكد أرسطو معارضاً أملاطون ، منذ أكثر من ألفى سنة خلت . إن ما تمس الحاجة إليه هو علاقة تناسق تتحقق فى ظلها وفى نفس الحركة الواحدة طائفتان مستقلتان استقلالاً ذاتياً ، من الأغراض والحاجات .

هناك علاقة وثيقة بين المكانة والوظيفة ، ولكنهما ليستا قابلتين لعدم انفصال كل منهما عن الأخرى . فقد كانت فى السوق الحرّة ، المثالية التى تحدث عنها الاقتصادى الكلاسيكى مجتمعا لا يعرف سوى المكانة . والقيمة المثالية التى يعرفها

علماء الحضارات البشرية الحديثون ، مجتمع لا يعرف غير الوظيفة ولكنه لا يعرف المكانة . هذا وإن لا يعتبر أيًا من المجتمعين غير قادر على العيش . أجل ، إن انتفاء الوظيفة ، في مجتمع السوق يعتبر في نظر أحد المراقبين الأكفاء السبب الأكبر في انهيار هذا المجتمع (١) . ويبدو لي أن القبيلة التي يفترض علماء الاجتماع البشرية خلوها من المكانة ، تمكس ذلك الوم الرومانى عن د الممجى الثيل ، بدلا من أن تمكس المشاهدة القمية .

والمجتمع الذى لا يضئ مكانة على أفراده لابد وأن يبدو جازراً في نظرم لأنه لا يوفر د العدل ، الذى هو الأساس الذى تقوم عليه حكومات البلاد الحرة . والمجتمع الذى يخفق في توفير الوظيفة لابد أن يبدو مجتمعا خالياً من الخط أو المعنى أو الفرض ، أى مجتمعا مجافيا للعقل ، شيطانياً ولا يمكن التنبؤ به .

والمجتمع بغير المكانة لابد أن يرى دائماً في العضو — مجرد كونه ولد بشراً آدمياً — شخصاً تكن فيه بذور الثورة ويتمين إخضاعه بالتهديدات أو السحر أو الرشاوى . فهو عنصر تهديد دائماً ، ومتآمر دائماً . فإذا لم تكن هناك وظيفة اجتماعية فإن حياة العضو وعمله ، وأهدافه ، وآماله وأمانيه يجب أن تظهر في نظر المجتمع قافهة لا معنى لها ، إن لم تكن شريرة وإجرامية بشكل واضح . وهو لن يتمكن طبقاً لنظرية مجتمع السوق ، من تنمية الفضيلة والرفاهية الاجتماعيتين إلا عن طريق زوائله الشخصية .

والمجتمع بغير المكانة لابد أن يتحول إلى طغيان يفرض على دمهات تملكهم الخوف وموضع الازدراء . إن إنكار المكانة يكمن وراء جميع النظم الدكتاتورية من بيفية وبسارية . والمجتمع بغير الوظيفة لابد أن يحن ، من الناحيتين الجامعية

والفردية . في الإمكان أن تتصور أن يتطلب مجتمع على عقبة كهذه بوسائل الإزهاق البروليسى أو الطقوس السحرية ، أو بتقديم الحذر وحفلات السيرك . ولكن إذا لم تتوافر المسئولية والوظيفة فسوف يتحطم الولاء للمجتمع وتماسكه .

على المجتمع القائم بالغرب أن يطالب المشروع الصناعى بتحقيق الوعد الخامس بالمسئولية تدعوها العدل ، والذى يبرهنه شعار « الفرص المتساوية » ، وأن ينظم الوظيفة طبقاً للاعتقاد في كرامة الانسان كما تبرزه المشاركة المسئولة في المواطنة .

ليست هذه . بنظرية ، ولا هى استنتاج مجرد من مقدمات مجردة ، إن العامل نفسه يتقدم بالطلب ، وتحقيقه أو عدم تحقيقه يقرر ما إذا كان يعتبر أن مجتمع المصنع أحرز النجاح أو أصيب بالإخفاق .

لو كان المشروع الصناعى إحدى المؤسسات المساعدة الكثيرة بالمجتمع الصناعى لما عنيانا على هذا التحوالكبير ، بالوعود والمعتقدات الأساسية التى يحققها المشروع عن طريق المسئولية والوظيفة ، فإذا استكينا أشد المجتمعات بدائية ، تلقى مؤسسات هامة تفشل في تحقيق معتقدات المجتمع ووعدوه وقيمه ، بل وهناك مؤسسات منظمة على أساس معتقدات ووعدوه وقيم مختلفة اختلافاً جذرياً عن تلك التى يعتقدها « مجتمعها » إن لم تتعارض معها ، ومن هذا القبيل الكنائس المسيحية في الدولة النمائية الحديثة ، وفرق الضباط المحترفين ، أو جماعة الفنون الحرة في مجتمع رجال الأعمال ذى التقليد الأمريكى الخ ، إن وجود أمثال هذه المؤسسات المشقة هو الفارق النوعى بين المجتمعات « البدائية » و « المتعدنية » ، هذه الطاقات الكامنة التى تملكها هذه المؤسسات الخارجة على الأوضاع السائدة ، هى التى تمكن المجتمع من أن يتغير ، وأن يتكيف مع الظروف الجديدة والإفكار الجديدة ، وأن يبتدع قواه ويبنى .

لكن المشروع عاجز للمجتمع وله السيادة فيه ، في آن واحد ، لأنه تمثيل وحاسم ولكنه مؤسسة من المؤسسات التى يشتمل عليها مجتمعنا ، وهذا معناه أن

بمعتقدات المجتمع وقيمه ووعوده ملزمة للشروع ، ومناه أيضاً أن مدى نجاح المشروع أو إخفاقه في التمتي مع هذه المعتقدات والقيم والوعد يقرر نجاح أو فشل المجتمعنا .

أجل ، إن المعتقدات والقيم والوعد التي يجرى تحقيقها في المؤسسة التثيلية هي معتقدات المجتمع ووعوده الحقيقية ، وطابعه ونظامه ، فإذا كان تحقيق هذه المعتقدات والوعد في المؤسسة التثيلية غير كافٍ للاحتفاظ بالإيمان في حقيقتها فسوف يكون المجتمع بأكمله ناقصاً ، وإذا كان النظام الذي يتحقق فعلاً في المؤسسة التثيلية في صراع مع المعتقدات والوعد الاجتماعية المعترف بها ، بنا المجتمع كله غير معقول ، وفي أي من الحالتين يتعرض للتهديد تماسك المجتمع بل وبقائه ، أي يكون المجتمع في أزمة ، فالأداء الناقص وعدم التأيد من جانب المؤسسة الاجتماعية التثيلية هما الأسباب الحقيقية في الانهيار الاجتماعي والثورة الاجتماعية بخلاف الكارثة الطبيعية أو الغزو الخارجي ، ففي المجتمع الناقص يزداد خضوع الناس للإغراء المثل في معتقدات جديدة وولاء جديد ، وسوف يضطرون في مجتمع يخاف العقل ، إلى البحث عن الأمن الذي توفره معتقدات جديدة ويوفره ولاء جديد .

### ماهو التحقيق

غير أن المطالبة تصب على التحقيق الكفء أكثر من المطلق ، وعلى الصلاحية أكثر منها على الكمال ، وفي أفضل الحالات حتى أوفر المجتمعات نجاحاً يعمل بمعدل منخفض جداً من التحقيق ، فإذا كان التحقيق بما يمكن قياسه كيا — مثلاً نقيس الكفاية الحرارية للآلة — فقد نجد في أرسنخ وأصبح نظام اجتماعي يبدو طافلاً تماماً في نظر أعضائه ، معدل تحقيق يقل عن ٥ — ١٠ في المائة إتناً في النهاية نعالج أمر نظام اجتماعي يتكون من الناس ولا تتعامل مع ملائكة ، ولكن هناك نقطة لايموز أن تهيط دونها كفاية التحقيق الاجتماعي دون أن يجعل المجتمع نفسه يبدو مستبداً وتحكياً وخجافاً للعقل وعالياً من المعنى ، أما

أين تقع هذه النقطة فهذا مالا نعرفه ، بل ولا نعرف ما إذا كانت واحدة بالنسبة إلى جميع المجتمعات ، وما إذا كان هناك قانون عام للفعالية الاجتماعية ، أو ما إذا كانت للمجتمعات المختلفة — أو لنفس المجتمع في أزمنة مختلفة — نقط ذوبان اجتماعية مختلفة ، ولكنا من الناحية التجريبية قادرون في العادة على القول بما إذا كان مجتمع معين في عصر معلوم يحقق بالدرجة الكافية نظامه الأساسي ، وما إذا كان يعلو النقطة الحرجة أو يهبط دونها ، وفي أى اتجاه يتحرك ، وكذلك أين يجرى انتهاذ الاجراء اللازم لمنع التفكك أو لاستعادة التماسك ، ليست المسألة هي ما إذا كان مجتمعا الصناعى كاملا ، نحن في أفضل الأحوال نفترض فيه القصور بشكل كبير ، المسألة المهمة هي ما إذا يحقق وعده بتوفير الفرص المتساوية والاعتقاد في المواطنة ، جملة موضع القبول من جانب الفرد باعتباره نظاما اجتماعياً يقوم بوظيفته .



## الفصل السادس عشر

### المطالبية باتجاه إداري

واضح أن مجتمع المصنع لا يخضع أصلاً للمجتمع أو الفرد ، فهو جزء من المشروع . إنه ناحية من موارد الإنتاج البشرية وتنظيمها . وما من نظام اجتماعي بمجتمع المصنع يستطيع أن يقوم بوظيفته ويبقى على قيد البقاء إلا إذا اتفقت مطالباته مع مطالب المشروع من موارد البشرية . أجل ، على النظام الاجتماعي بمجتمع المصنع أن يسهم في أكفأ استغلال ل موارد المشروع البشرية - والعكس بالعكس .

إن فكرة المثقف التقليدية التي تمجد التعبير عنها في رواية ألبوس هكسلي « عالم جديد شجاع » مثلاً أو في شعار الملل القاتل الذي يطوى عليه خط الجميع - تفترض وجود صدام مباشر بين مطالب الفرد والمجتمع ومطالب المشروع - هذه الفكرة قلنا ماقتند إلى معرفة أصلية بالأحوال السائدة في مجتمع ، وغالباً ما لا تزيد كثيراً عن كونها نزعة عاطفية . أو نظراً لأن اهتمام المشروع بالأداء الاقتصادي ، فيجب أي تكون الفكرة « دنيئة » و « مضادة للمجتمع » .

ولحسن الحظ تتوافر لدينا أدلة كثيرة من الموضوع ، وأدلة ليست غامضة تماماً : هناك انقسام بين مطالب المشروع من مجتمع المصنع ومطالب المجتمع والفرد ، يجب أن يطلب المعروف بأن يفترض في الفرد « اتجاهاً إدارياً » إزاء وظيفته وعمله ونتجه ، ولكن هذا يشبه ما يطلب به المجتمع من ناحية الاشتراك المسئول من جانب الفرد باعتباره مواطناً . وبجانب مطالب المشروع بأكمل استغلال لقدرة العاملين فيه وأطاعتهم ، إن مطالبته الناس بأن يملأوا مراكز الإشراف والتنفيذ مطالبة لا يمكن إشباعها في الواقع ، وهو ما من شأنه أن مصلحة المشروع ومطالبته بتوفير الفرص المتساوية يميزان كل منهما بموازاة الآخر .

ليس معنى هذا أنه لا وجود لمشكلة تتعلق بمجتمع مصنع نهض بوظيفته ،  
ولأن مصنع الإنتاج الكبير هو لجنة الأرض . لاشك أن مجتمع المصنع اليوم  
هو في صورة سيئة جداً ويخفق في إرضاء الفرد أو المشروع . ولكن مهما يكن  
السبب في نقص الإنجاز الاجتماعي في المشروع الصناعي ، فإنه ليس صراعاً بين  
مصالح المشروع ومصالح المجتمع والفرد .

### الاتجاه الإداري

مأمون جزء من الموارد الإنتاجية بالصناعة يعمل بكفاية دونها في حالة الموارد  
البشرية ، فالمشروعات القلائل التي استطاعت استغلال هذا المعين غير المستعمل  
من قدرة البشر واتجاههم ، حققت زيادات ملفتة للنظر في الإنتاجية والإنتاج .  
خفي أفضل استخدام للموارد البشرية تكمن الفرصة الكبرى لزيادة الإنتاجية في  
الغالبية الكبيرة من المشروعات ، بحيث ينبغي أن تشغل سياسة الناس المكان  
الأول في اهتمام إدارات المشروعات ، بدلاً من أن تشغله سياسة الأشياء  
والتكنيكات وهو ما تركز عليه الاهتمام حتى الآن .

ونعرف أيضاً ما يؤدي إلى كفاية وإنتاجية موارد الإنتاج البشرية . أنه ليس  
أصلاً بالمهارة أو الأجر ، ولكنه أولاً وقبل كل شيء اتجاه ندعوه «الاتجاه  
الإداري» ، ونعني به اتجاهاً يجعل الفرد ينظر إلى وظيفته وعمله ومنتجه كما ينظر  
إليها المدير ، أي ينظر إليها بالنسبة إلى عمل المجموعة ومنتج الكل .

والطالبة « باتجاه إداري » والتي يتقدم بها حتى أقل عامل مرتبة ، شيء  
مستحدث ، إذ لم يكن ثمة مجال له أو حاجة إليه في النظام السابق على قيام  
الصناعة ، وإنما ظهر إلى الوجود لأن تكنولوجيا الإنتاج الكبير توقف على  
التكامل الاجتماعي . وبسبب « التخصص » الذي يجعل الإنتاج الكبير في حين  
الإمكان — وهو تخصص على ما بينا مختلف جداً عن التقسيم التقليدي للعمل —  
فإن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتطلب تكاملاً العملية الفردية ليتكون منها كل  
موجود . هذا الكل أي الفريق أو القطر أو التنظيم ، هو الذي يقوم بالإنتاج في



النظم الصناعى الحديث ، وهذا « الككل » لوجود له فى العمليات الفردية ، إنه شوه مجرد إلى درجة عالية ، ولكنه فى الوقت نفسه لازم لقيام هذا النمط بوظيفته وتلقاها ، بحيث يراه العامل الفرد على أنه الككل وبهم وظيفته فى داخله .

وتعظم الحاجة إلى « الاتجاه الإدارى » من جانب العامل ، ولما له من آثار بالنسبة إلى إنتاجيته ، كلما زاد تنظيم عمله على أساس نمط الإنتاج الكبير . إن الطلب على نظرة إلى الككل قليل جداً فى صفوف المشتغلين بالحرف التقليدية مثل صانعى الآلات والميكانيكيين والكهربائيين الخ ، وحتى حين يشتغلون فى مصنع يقرم على الإنتاج الكبير ويخضعون من كل ناحية - باستثناء علمهم هم - لنفس القوى الاجتماعية ، شأنهم شأن عمال الإنتاج الكبير . ولكن الحاجة إلى فكرة عن الككل ، ماسة وملحة عند العامل الماهر وشبه الماهر .

ولقد تملى هذا بشكل مثير فى أشمل دراسة توافرت لدينا عن عمال الإنتاج الكبير وهى « مسابقة جبرال موتورز » لعام ١٩٤٧ . فى المقالات التى كتبها عمال الإنتاج الكبير استخدموا علمهم فى رسم صورة متكاملة للككل ، هذه الحاجة لم يحس بها أرباب الحرف ؛ إذ ركزوا اهتمامهم على العمل الذى يزاولونه ، وإذا ذكروا مصنعا أو منتجاً عاملوه كشيء موجود فى مستوى مختلف أو يكاد يوجد فى كوكب مختلف ، عن العمل الذى يزاولونه ، وعلى خلاف الانطباع الشيعى كان العمال من ذوى المهارة العالية أقل معرفة بالككل وفهماً له من العمال غير المهرة الذين أظهر الكيرون منهم خيالاً يثير الدهشة وقدرة على تصوير الصورة المتكاملة . وحيث رسم العامل فى خط التجميع صورة هائلة لعالم الإنتاج وهو يدور كله حول التلاووظ الذى يضمه فوق الشبكة ، تحدث صانع النافذ الحافق بما ينم عن الحب والمعرفة بخواص الخشب الذى يستعمله .

وإنتاجية الصانع الحافق لا تتأثر إلا قليلاً بتدربه أو عدم قدرته على تحقيق التكامل ، أو باستلاكه « الاتجاه الإدارى » أو الافتقار إليه ، إنه بطبيعة الحال يريد أيضاً أن يعرف وأن يفهم - ولكن من قبيل حب الاستطلاع أو الاهتمام

أو الحصول على المعلومات . ولكن بالنسبة إلى عامل الإنتاج الكبير ، سواء أكان عاملاً يدوياً أم كتابياً ، فإن الرغبة في المعرفة والفهم دافع أصلي على العمل . إن أعظم ما يسهم به الرجل للماهر مهارته نفسها ، إذ فيها يمكن اقتنائه فضلاً عن رضاه . والذين لا يملكون مهارة الصانع التقليدية بما فيهم عدد كبير جداً ممن يدرجون عادة في صفوف المهرة أو أشباههم ، يمثل نخارهم ورضاهم وإسهامهم في الحقيقة الواضحة وهي « مهارتهم » أي قدرتهم على الربط وعلى النظر إلى عملهم والكل على أن بينهما علاقة متبادلة ، وعلى أن يجدوا في « الاتجاه الإداري » تحقيقاً لمطلوبهم بصدد الوظيفة .

وهذا يناقض تماماً شعار « التأخير القاتل » الناتج عن الإنتاج الكبير . ولكنه يشكر أيضاً الدعوى الأساسية التي يقوم عليها المفسر الرئيسي للإنتاج الكبير وهو حركة الإدارة العلمية بنظريتها التي تقول إن السهولة والسرعة التي تؤدي بها العملية هما العاملان الوحيدان اللذان يتحكان في الكفاية والإنتاجية ، وبقدر ما كان هذا معناه التقليل من المهارة اليدوية أو إلزائها فقد جرت البرهنة على الدعوى حقاً . ولكن مدرسة الإدارة العلمية كانت تقصد أيضاً استبعاد موقف العامل باعتباره عاملاً في الإنتاج - أو الأخرى أنه نادراً ما خطر ببال المهندس الصناعي بنفسه في تفكير الإدارة العلمية ، أن الاتجاه عاملاً في الإنتاج والإنتاجية . إلا أن دراساتنا تظهر أن مخزون الاتجاهية الكامن في الاتجاه لا يقل عن المخزون الذي استخدم عن طريق مبدأ الإنتاج الكبير ، إن « الاتجاه الإداري » بين عمال الإنتاج يؤدي إلى زيادة انفجارية تقريباً في الإنتاجية والكفاية - بل وقد يصل الأمر إلى حدمضاعفة الانتاج ، وهذا بالتأكيد أعظم بكثير مما يمكن توقعه في أي مصنع يدار على وجه سليم عن طريق التوسع في استخدام أساليب الإدارة العلمية في دراسة الزمن والحركة وتقسيم العمليات إلى أجزاء تتكون منها لا تتطلب مهارة ، وتنظيم حدوث انسياب المواد والعملية البشرية في نفس الوقت الواحد الخ ، والحقيقة على ما سوف نرى ، أن فرصة كبرى لزيادة الكفاية وإزالة العقبات الحقيقية التي تحول دون إرضاء العامل ، تكن في تعديل أساليب الإدارة العلمية حيثما تعرقل نشوء « الاتجاه الإداري » .

والمجموعة التي يمد ، الاتجاه الإدارى ، أعظم أهمية بالنسبة إليها ، هي المجموعة التي تميز المشروع الحديث بأكثر مما يميزه العامل في قطاع الإنتاج الكبير ، أى الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة المكونة من المشرفين والفنيين ورجال الإدارة المتوسطة ، فإذا كانت كفاية المشروع توقف على اتجاه عمال الإنتاج ، فقد تعتمد نفس قوة المشروع وقيامه بوظيفته على بلوغ المجموعات المتوسطة هذا ، الاتجاه الإدارى ، ، لأنها هي التنظيم نفسه وعصب المشروع ودوره الدموية .

إن الصانع الماهر ، والمثرف ورجال الإدارة الوسطى والفنيين - هؤلاء جميعاً - على خلاف أسلافهم - ليسوا بحاجة إلى ماهرة في استخدام العدد أو المواد ، إن مهارتهم ، تنحصر في الربط وتحقيق التكامل ، فعليهم أن ينظموا من يعملون تحت إمرتهم ليجمعوا منهم فريقاً منتجاً ، وأن يطبقوا المعرفة الفنية والعلمية على المنتج والعمليات ، وأن يرتبوا عمل الأقسام التي يشرفون عليها بحيث يتفق مع العمل الذي يقوم به المشروع كله ، وأن يربطوا هذا الكل بالعمل الذي يقومون به ، تستطيع الإدارة العليا أن ترسم الخط ولكن الذي ينفذه هم من بلونها من المديرين والمشرفين .

فالعامل الفرد لن يتمكن من تكوين فكرة عن المشروع كله إلا عن طريق هيئات الإشراف والإدارة المتوسطة ، فالمشرف في نظر العامل الذي يقف على الآلة ، هو الإدارة ، والممثل للمشروع ، وعلينا أن نرى العامل الفرد خبيرة مباشرة في فهم هذا الكل وورثته ، ولكن سوف يظل الإشراف والإدارة المتوسطة سبيل الاتصال والفهم الرئيسي بين المشروع والعامل الفرد .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فالإشراف والإدارة الوسطى هما التنظيم ، في نظر الإدارة العليا ، فبرغم أن المدير التنفيذي يرى الصورة الكلية إلا أنه يراها مركبة يتكون من أرقام وبيانات ، وتجربداً على درجة عالية من الصورية ، وهو لن يستطيع أن يحس . بالتنظيم الذي يتولاه إلا عن طريق الفاعلمين بالإشراف والإدارة المتوسطة ، ولا بد أن يفتر المشروع إلى القيادة الوافية

في المستقبل إن لم يكتسب مدير والمستقبل التنفيذي - أي رجال الإدارة المتوسطة والفنيون والمثرفون اليوم - « الاتجاه الإداري » .

ولقد بدأت الإدارة الأمريكية خلال السنوات القلائل الأخيرة تمركز مالهذه المجموعة الوسطى واتجاهها من أهمية للشروع ، ولكنها إدارات قليلة جداً هي التي فهمت حتى الآن أن من بين كافة المجموعات تجد الطبقة الوسطى الصناعية من أصعب الأمور عليها أن ترى الكل وأن تفهم وظيفته ، إن عامل الإنتاج يهتم على الأقل ببناء ملوس ومباشر : عملية ، وحركة ، ومنتج . فهو يتناول شريطاً من المعدن ، ويدفع رافعة أو يدير آلة ، أما الإدارة الوسطى فتتناول التصميمات الهندسية المرسومة على الورق الأزرق ، وتدفع بالاستشارات الورقية ، وتعالج الأفكار والأرقام - وكلها على درجة عالية من التجريد ، ويشغل العامل في مجموعة من الأقران ، بينما يشغل المثرف ورجل الإدارة الوسطى ، والفق في الغالب ، بأنفسهم . ويستطيع العامل أن يشير إلى جزء من المنتج التام الصنع ويقول : أنا وضعت هنا . أما الرجل في المجموعة الوسطى فلا يسهه إلا القول « نحن » دون أن يكون قادراً في الحقيقة على تعيين من المراد بصيغة الجمع هذه ولا مكانه في هذه المجموعة ، إن نفس المجموعة التي ينبغي لها أكثر من سواها ، أن تملك « اتجاهها إدارياً » ، تواجه أعظم الصعاب في الوصول إليه .

ولكن لماذا ندعو هذه العلاقة بالكل « الاتجاه الإداري » ؟ ألا تكفي كلمة « فهم » ؟ السبب في اختياري اصطلاح « إداري » هو بالضبط أن النظام الاجتماعي الذي يقوم على الإنتاج الكبير يتطلب أكثر من وعي فكري ، فعلى كل عضو في مجتمع المصنع أن يكون على إقتناع بأن العملية التي يقوم بها ، مهما تكن صغيرة ، حيوية بالنسبة إلى نجاح الكل ، ويجب أن يكون رغباً في احتمال المسؤولية عن الكل ، إن أغنية المرقى القديمة التي تبدأ بالقول « بسبب عدم وجود مسبار ضاع الحذاء » ثم تابع القول إلى أن تصل إلى العبارة الآتية : « بسبب عدم وجود مسبار ضاعت الملكة » - هذه الأغنية تصف بدرجة طيبة جداً صرح تكنولوجيا الإنتاج الكبير الحديثة ، ففي ظل التكامل الحديث

لا وجود لعمليات غير ضرورية أو يمكن إبدالها بغيرها ، وبالتالي فشكل عملية مفردة هى أساسية ، وتصف الاغنية أيضاً الاتجاه الذى يجب أن يأخذه العضو الفرد بالمجتمع إزاء العمل الذى يقوم به ، وهذا الاتجاه الذى يجعل من هذا العمل مركز الكل ، هو اتجاه « الحاكم » بدلا من أن يكون اتجاه « الرعية » بمعنى أنه « اتجاه إدارى » .

### حاجة المشروع إلى القادة

واعتماد تكنولوجيا الإنتاج الكبير على رجال مدرّبين تدريباً عقلياً وفنياً ، يناقض جميع السوابق التاريخية ، ففي المجتمع السابق على العصر الصناعى كان عدد الرجال المدرّبين - وبخاصة من النواحي الفكرية والفنية - من كان في وسع المجتمع أن يوفرهم ، محدوداً للغاية ، كما ينطبق الأمر نفسه على التعليم الذى كان في وسع المجتمع أن يوفره لهم ، كان الخطر الكبير يتمثل دائماً في وجود عدد من هؤلاء الناس أكثر مما ينبغي ، بدلا من أن يتمثل في قلة عددهم ، لأنهم يتوقفون في العادة عن أداء العمل اليدوى ، كان العمل اليدوى هو العمل المنتج بشكل مباشر في جميع المجتمعات السابقة على العصر الصناعى ، ومن هنا فالشخص الذى يزاوله يعد عبئا على الاقتصاد بأسره ، واقتصاد المجتمع السابق على قيام الصناعة قريب جداً من حد الكفاف بحيث لا يسمح لنير جزء صغير جداً من السكان بأن يكونوا من غير المنتجين المباشرين .

وهذا هو تفسير النظام المدرسى « الطبقي » المعروف في القارة الأوروبية والذي يسمى كثيراً إلى مشاعر المراقب الأمريكى ، صحيح تماماً أن المدرسة العليا الأوروبية هى على ما جرى عليه العرف ؛ مدرسة لأبناء الطبقة العليا والذات العليا من الطبقة المتوسطة ، ولكن عدم وجود مدارس لأبناء الطبقات الدنيا والعالمة ليس نتيجة الإبعاد المتعمد ، أو ارتفاع المصروفات ، إذ الحقيقة أن مصروفات المدارس العالية في فرنسا أو ألمانيا ، حتى إذا أخذنا في الحسبان الدخول والقوة الشرائية ، ليست أقل لحسب من مصروفات ضروب النشاط الاجتماعى والألعاب

الرياضية في المدرسة الثانوية الأمريكية « المجانية » ، بل إن هذه المدارس بحكم أنها ملك للدولة ، كانت تعنى أبناء الأسر الفقيرة من المصروفات باعتبار مثل هذا الإخفاء عملاً روتينياً ولا تصعب المطالبة به أية شائبة اجتماعية ، ولكن بناً أنه بهذا كان في إمكان الأسرة من الطبقة الدنيا أن تعول الطفل في المدرسة ، لم يكن في وسعها أن تفعل ذلك دون المعونة من جانب طفل بلغ السن التي تؤهله للعمل ، كانت هذه الأسرة من القرب من هامش عيش الكفاف بحيث لم يكن في وسعها عادة أو بفكر التضحية الحقيقية ، أن تسمح لأحد أفراد الأسرة البالغين أن يكون غير منتج حتى لسنوات قلائل .

وهذا يفسر أيضاً السبب الذي من أجله تعمدت « أعلى » المحاضرات أى التي كانت تخرج طبقة كبيرة بصورة غير عادية من المتعلمين ، توسيع نطاق الرق عن طريق الغزو أو شن الغارات لاصطياد الرقيق ، أو الخط من منزلة الطبقة الدنيا من أبنائها ، فلكي يتسنى إعالة طبقة كبيرة لا تعمل بيديها ، كان لابد من زيادة عدد العمال اليدويين ، وفرض الرقابة وعلم حتى يجري حقاً تشغيلهم في أعمال إنتاجية ، وتعين توجيه نصيب متزايد من منتجهم إلى الطبقة المتعلمة وغير المنتجة من الوجهة الاقتصادية ، وهذا أيضاً يفسر استمرار بقاء « الفلاح المثقف » أو « الميكانيكي المثقف » بوصفه المثل الأعلى الذي تصوره المصلحون الأخلاقيون من هسيود إلى إيمرسون . أجل ، كان « الفلاح الذي يقرأ اليونانية » وهو يقود المحراث ، رمزاً كاملاً ، وعلى غير أساس كهذا ما كان في وسع مجتمع سابق على العصر الصناعي أن يأمل في الوصول إلى مستوى عال من الثقافة والتعلم دون أن يحطم أساسه الأخلاقي والاجتماعي بأن يهبط بالأغلبية إلى مرتبة دواب الحمل ، ولكن فلاح نيوانجلند الذي مجده إيمرسون نادراً ما كان منتجاً كقوفاً جيداً ، وفي حياة إيمرسون نفسه تبذ هذا الفلاح المؤلفين الإغريق والنفر المحترمين للندى حثت عليه روح السموم في نيوانجلند ، مؤثراً على هذا كله الأرض الغنية في الغرب الأوسط ، بآلائها الزراعية ومنشوراتها عن الزراعة المربحة .

واقطب الموقف بصورة جذرية في المجتمع الصناعى القائم على تكنولوجيا الإنتاج الكبير .

فأوفر أفراد المجتمع إنتاجاً هو العامل غير اليدوى أى الرجل المدرب تدريباً عقلياً وفضياً ، لقد احتج حديثاً أحد فروع نقابة عمال السيارات ، وهى من أشد نقابات العمال الأمريكية فضالية ، على زيادة فى مستويات الإنتاج بأحد المصانع ، فقال : « فقد ثبت تماماً أن ازدياد الإنتاجية لا يمكن أن يتأتى من قيام العمال بئذل المزيد من الجهد ، ولكنه لا يتأتى إلا عن طريق تحسين التكنيكات ، واستخدام آلات وتصميمات أفضل وعمليات جديدة بحيث تقع المسئولية كلية عن زيادة الإنتاجية على عاتق الإدارة ولا ينفى أن تلقى على عاتق العامل ، ، مامن قول أكثر من هذا تعارضنا بشكل مباشر مع مفهوم الإنتاجية فى عصر ما قبل الصناعة ، بما فيه نفس نظرية كمية العمل التى تعتقها النقابة .

لذلك فى المجتمع الصناعى لاتمثل المسألة فى الرجال المدربين الذين يجب تقييد عددهم ، بل على العكس من هذا تتمثل فى كم من غير المدربين يمكن أن يسمع المجتمع بوجودهم ، إن إنتاجية المجتمع الصناعى تناسب تناسباً مباشراً مع العدد المتوافر لديه من الرجال المدربين فكراً وفضياً ، فالرجال غير المدربين — بما فهم الماهرة فى العمل اليدوى — يمكن أن تحمل عملهم الآلات فى داخل حدود واسعة ومرنة جداً ، ولكن حجم القوة المدربة عامل مسيطر تماماً — وربما يلى فى الأهمية توافر موارد الماء والطاقة ، وظهر هذا فى برنامج روسيا للتصنيع ، والذى كانت فرملته الكبرى الافتقار إلى الفنيين والمشرفين والمدربين المتوسطين ممن حصلوا على القدر المناسب من التدريب ، وظهر أيضاً فى برنامجنا للإنتاج الحربى حيث لم يكن عتق الإجابة الأكبر هو التخص فى المواد أو العمل ، بل ولا فى النقل ، وإنما كان التخص فى المشرفين والفنيين ممن يتولون الوظائف الإدارية المتوسطة .

لذلك يتوقف المشروع الصناعى على أعظم اكتشاف وأستغلال يمكن

تقدرت جميع المامين ، إنه لا يستطيع الاعتياد على « الطبقات المتعلة » أى على مجموعة صغيرة بالضرورة ممن يملكون حقاً يعترف به المجتمع يؤهلهم لشغل مراكز المسئولية والقيادة ، والترفى في المجتمع الصناعى ليس مجرد مكافأة تمنح للفرد ، فالأكتشاف المطرد للقدرات ، والاختبار المنتظم لمن يستحقون الترقية ، والتجديد المستمر لمن يتدرجون في سلك الطبقة المتوسطة — كل هذا ضرورة للنظام الاجتماعى نفسه ، ليست « الفرص المتساوية » ضرورة لحسب لإشباع ما يطلبه العضو الفرد من مركز اجتماعى ، ولكنها لازمة كذلك أيضاً لكفاية المشروع ووظيفته وتماسكه .

ومشكلة المشروع باعتباره مؤسسة اجتماعية مختلفة اختلافاً جذرياً عن مشكلاته بوصفه مؤسسة اقتصادية أو سياسية . ليس ثمة صراع في المجال الاجتماعى ، بل على العكس هناك تماسق بين الحاجات والأغراض الموضوعية للمشروع والعضو والمجتمع ، و« الاتجاه الإدارى » الذى يجب أن يتطلبه المشروع من أعضائه ، هو في تماسق مع المطلب الذى يقضى بأن ينال الفرد « كرامة الشخص » ، تلك الكرامة التى يؤمن بها المجتمع الغربى ، والمطالبة بالحد الأعلى من استغلال القدرات البشرية تسير بموازاة مطالبة الفرد بمركز اجتماعى ، وبموازاة ما يمد به مجتمعنا من الفرص المتساوية .

قد يبدو لأول نظرة أن هذا يتعارض مع الفكرة التقليدية عن المجتمع الصناعى واتى عبر عنها ولم يلبك منذ مائة وخمسين سنة خلت ، بالمرزنى أطلقه وهو « الممثل الشيطاني » ، ولكن إذا نظرنا إلى النتيجة التى استخلصناها على أنها تأكيد بأن المرتبة والوظيفة ، وكرامة الفرد ، وعدالة الفرص المتساوية ، تتحق في الواقع في مجتمعنا الصناعى — نقول إن مثل هذا الظن فهم خاطئ — وأحق ، من المحقق أن في مجتمع المصنع قدراً من تحقيق المرتبة والوظيفة أكبر مما يدرك الناس عموماً ، وهو ما يبرزه بشكل واضح كل دراسة عن العامل ووظيفته ، ولكن كل دراسة تظهر أيضاً عدم كفاية هذا التحقيق ، فمجتمع المصنع اليوم وفي أفضل



الحالات ، يمتدح بالجهد الحد الأدنى الذى يكفل لمجتمعنا تماسكاً ، إنه لا يبدو في نظر أى من أعضائه مجتمعاً عاقلاً بالكلية ، ويدو في فطر الكثيرين منهم مجافياً للعقل تماماً ، والصورة التقليدية المرسومة للفوضى الصناعية مبالغ فيها إلى حد يدعو إلى السخرية ، ولكن حتى إذا كانت صورة هزلية فإنها تسخر من شيء موجود حقيقة .

إن النتائج الصحيحة المستخلصة من الكشف التى توصلنا إليها ، مختلفة جداً حقاً .

فالبحت والتحليل - وكل نتيجة من النتائج التى استخلصناها يؤيدها تماماً بحث واقعى فى مواقف ملبوسة - يدلان على أن فى الإمكان توفير المكانة والوظيفة للفرد فى المشروع الصناعى ، إنها يثبتان بطلان الاعتقاد الشائع بأن النظام الصناعى يحطم بحكم طبيعته ذاتها ، المجتمع البشرى والكرامة الفردية ، أجل ، إنها يثبتان أن هذا الاعتقاد حين عاطفى إلى « الأزمنة القديمة الطيبة » التى لم يكن لها تمت وجود أبداً ، ولعل مما هو أشد لفتاً للنظر ، ويتمارض بالمثل مع الأفكار الشائعة ، الاكتشاف بأن « اطراد النسق » أى العمل الذى يسير على وتيرة واحدة ليس بمشكلة حقيقية على الإطلاق ، فعضو مصنع الإنتاج الكبير لا يجد فى الواقع من السهل عليه أن يجدد فى عمله ما يرجوه من الإشباع والتحقيق ، ولكن السبب ليس « اطراد النسق » ، ولا هو « قتل غرائز الإنسان الخلاقة » على حد تمبير أولئك الذين يجددون المجتمع الزراعى « المثال » الذى كان قائماً بالأمس .

ليست النتيجة الصحيحة أن المشروع الصناعى يوفر بالضرورة المكانة والوظيفة ، وإنما هى أنه تكن فيه القدرة على توفيرهما ، إن ما تكشف عنه جميع الدراسات التى قنأ بها هو الجهد أو القوة الكامنة ، والتى أظهرت بصورة أشد إقناعاً - وربما فى « مسابقة جنرال موتورز » حيث اقنعت العامل باتخاذ « اتجاه إدارى » ولو للحظة واحدة ، تقول إنها أظهرت ما يمكن أن يكون عليه مجتمعنا الصناعى ، إن البيانات البالغ عددها ١٧٥٠٠٠٠ والتى تضمنتها

والمسابقة ، لاتدع شكا أن في الإمكان أن يكون مجتمعاً يتحقق فيه الطلب على الوظيفة والمكانة .

وكما زاد ما يحققه المشروع من المكانة الاجتماعية والوظيفة ، زاد ما يستفيدة هو نفسه بشكل مباشر على صورة زيادة في الإنتاجية الربحية ، أى على صورة أداء اقتصادى أفضل ، إن شعار رجال الإدارة الحديثة وهو « العامل السعيد » والقانع ، عامل كفاء ، هو نصف حقيقة خطيرة ، ولكنه صحيح إذ يملن وجود تاسق جوهري بين مطالب العضو والمجتمع من المشروع ، ومطالب للمشروع الاجتماعية من أعضائه .

وأية خطوة نحو التكامل الاجتماعي بمجتمع المصنع تؤيده القوى الطبيعية في داخل المشروع ، سوف تحملها وتسير بها إلى مدى أبعد «الحاسة الحيوية» للمجتمع نفسه ، وتعمل بدورها على بث القوة فيه . ويحتمل أن تسفر من حيث زيادة تحقيق المكانة والوظيفة ، عن نتائج كبيرة لا تقاسب معها ، فدراسات هوثورن المشهورة التي أجريت في مصنع شيكاغو التابع لشركة وسرن الكتريك منذ عشرين سنة خلطت ، أظهرت أن مجرد الإشارات التي لا يدعها الفعل ، تسفر عن هذه النتائج ، وإن لم يحدث هذا بصورة دائمة بطبيعة الحال ، فقد كان رد الفعل من جانب العاملين في خط التجميع ، مثلاً ، أن زادت الإنتاجية مع أى تغيير في ظروف العمل التي يشتغلون في ظلها ، حتى ولو كان تغييراً ظاهراً إلى أسوأ ، لم تكن الأشياء المهمة هي الظروف الفعلية ولكنها الإشارات التي تدل على رعاية واهتمام بالعامل ، ورغم جميع أخطائنا ، ورغم الفلسفات والسياسات التي لم يكن في الإمكان أن تكون أكثر مفعولاً لو أريد منها أن تسكر المكانة والوظيفة ، فإتأجداً قدراً كبيراً من المكانة والوظيفة في كل موقف مفرد ندرسه .

لعل أدوباً تظم صورة أقل برزاً ولمعناً ، ولكن لا يحتمل أن تفتح الدراسات التي أجريت عن العامل الأوربي ، شيئاً يغير بشكل حاسم هذه النتائج المستخلصة عن طامع المجتمع الصناعي ، لقد اقتصر الأمر على السماح للقوى المؤدية إلى التفتك أن تلعب دورها زمناً أطول بكثير ، وأعقب القوى البناءة بدرجة

أشد احكاماً بكثير ، منها في هذا البلد ، ولكن النتائج الاساسية المستمدة من التجارب والشواهد الامريكية يقضى أن تصدق بوجه عام على أوروبا أيضاً .

ومع هذا لابد أن تكون العقبات كبيرة جداً في وجه المكانة والوظيفة في مجتمع المصنع ، وإلا لما استطعنا أن نفسر الاعتقاد العام في حقيقة « للمعمل الشيطاني » بعد اقتضاء مائة عام على علاج الاحوال التي سبق أن هاجبها بليك ، بل ولا نستطيع أن نفسر الموقف الفعلي الذي وإن كان أفضل بكثير مما يعتقد الناس ، لا يزال بعيداً عن أن يكون دافعاً إلى الرضا ، ويكاد في أفضل الحالات أن يكون مقبولاً ، ليس من شيء سوى العقبات الكبيرة جداً ، يمكن أن يفسر الاختلاف بين مجتمع المصنع كما هو عليه ، ومجتمع المصنع كما تريد قواه الطبيعية أن يكون عليه .

وعلاوة على هذا يمكن أن نستنتج أن هذه الصعاب لابد أن تكون كاملة في داخل المشروع ، ليس لهذه الصعاب علاقة « بالنظام » قد يكون النقد الماركسي الموجه إلى « النظام » سليماً ، ولكنه غير ذي موضوع بالنسبة إلى الموقف الاجتماعي بالمشروع الصناعي ، وهو موقف لن يختلف اختلافاً سياسياً سواء أكان « النظام » هو الرأسمالية ، أم الاشتراكية ، أم الشيوعية ، أم الفاشية ، إن الملكية الخاصة أو العامة لوسائل الإنتاج ، وتعيين السوق للأثمان ، والتخطيط المركزي — هذه كلها مسائل خطيرة جداً ، ولكن تأثيرها في قيام المشروع الصناعي بوظيفته الاقتصادية ، لا يزيد على مالاتحام كوكبين من تأثير في سبب الالتهاب الرئوي وعلاجه ، إن إلقاء اللوم عن أمراض المجتمع الصناعي الاجتماعية ، على طاق « النظام » بدلا من سياسات المشروع الداخلية ، هو صورة من علم التجيم الاجتماعي وخرافة بحثة .

وأخيراً ، يمكن أن نستنتج أن الطريق الوحيد للتغلب على هذه الصعاب والعقبات يكون عن طريق التنوير المحسوس في السياسات والأساليب ، ولا يمكن التغلب عليها عن طريق الحماية أو التوايا الطيبة ، ولا بإجراء التحليل النفسي

للعامل حتى « يتكيف » مع الموقف في المصنع ، على ما يبدو أنه اعتقاد مدرسة عالية الصوت في الدعوة إلى هذا الأسلوب ، ليست الصعاب أو هاما يبددها الإعلام والتوعية ، ولا هي « مشكلات » تتعلق « بشخصية » العامل ونتيجة عوامل موجودة خارج المصنع مثل الجروح التي أصيب بها في طفولته أو المتاعب التي عاناها بسبب زوجة الأب ، إن الصعاب موضوعية وملبوسة وحقيقية ، وهي صعب بدلا من أن تكون صراعات ، وتوجد داخل المشروع لاني تجريد يقال له « النظام » ، ومن هنا يمكن مهاجمتها والتغلب عليها ، ولكنها ملبوسة ، وموضوعية وحقيقية ، وليست تصورية أو سيكولوجية ، ومن هنا يتطلب التغلب عليها تغييرات ملبوسة ، جذرية وكبيرة في سياسات المشروع وتنظيمه وأساليبه ، بل وفي فلسفته .

## العمال أثناء قيامهم بالعمل

تخلق تكنولوجيا الإنتاج الكبير أحوالاً اجتماعية جديدة ، وتضفي معنى جديداً كلية على وضع العامل في عمله ، وعلى العلاقة بين الرجل وعمله ، وتنشأ علاقة جديدة بين عمل الفرد وعمل الكل المنظم ، وبين العامل الفرد نفسه والعمال الآخرين في الفريق الذي يضمه كل من هذه الأحوال والعلاقات الجديدة تخلق عقبات في وجه الإشباع وتحقيق الاجتماعى — وفي وجه الكفاية والإنتاجية أيضاً .

ومع هذا ليست المشكلة هي « الملل » كما يؤكدون في الغالب ، والفكرة الشائعة بأنه يفتق الحافظ الخلاق في الإنسان ، خرافة رومانسية ، فهذا « الملل » كعامل مؤد إلى التفكك لا وجود له بشكل يلفت النظر ، في الدراسة التي قام بها هوثورن حتى ولو كانت العمليات التي خضعت للدراسة كانت أكثر مملاً وتكراراً في التاريخ الصناعى . وما يقطع بهذا كذلك ، الدليل الذي تقدمه « مسابقة جفرال موتورز » ، حيث ثبت بالفعل أن بعض عمليات في مصنع للسيارات هي أكثر رتابة من غيرها ، تحقق أعظم الرضا عن العمل وتجه الحافظ للخيال .

وشعار الملل ليس تفسيراً باطلاً غلب الظواهر التي يتعين أن نبينها ، ولكنه تفسير مضلل أيضاً ، إنه يؤدي إلى محاولة تنفيذ خيال العامل وطاقاته الخلاقة خارج الوظيفة على هيئة نشاطات « ثقافية » و « فراغ » ، وإعمال المشكلات الوظيفية ، ولكن الجواب يكمن في الوظيفة وفي العملية التي يجب أن يكون لها معنى ويسيان الرضا ، أمانواحي التعريض الخارجية عن جفاف الوظيفة فلا يمكن أن تنفذ على الإطلاق .

### التوفيق بين العامل والعمل :

في تكنولوجيا الإنتاج الكبير يصبح تحديد العمل مشكلة اجتماعية ، فما

يكن منتج العامل متخصصاً ، فالعامل في حرفة أو صناعة تقليدية يؤدي مجموعة مختلفة من العمليات خلال عمله ، لأنه يغير باستمرار العدد والتنم والسرعة والوضع ، ويكاد يكون ملتزماً بأن يجد مظهراً واحداً على الأقل من مظاهر العمل مناسباً له ، لذلك الجسارات التي فيها الحرف والمهن وراثية ، هناك دائماً الكثير من الشواذ ، أى الناس الذين يمتنون المهنة التي ولدوا فيها ، ويحاولون الخلاص منها ، ولكن الأغلبية الكبيرة في نظام قائم على وراثية الحرف ، هي على الأقل ، قادرة على أن تسكيف معها ، إن لم تستمتع بها بصورة إيجابية ، ليست مشكلة الوضع في نظام سابق على العصر الصناعي مشكلة اجتماعية ولكنها فردية ، ومشكلة خاصة بدلاً من عامة .

لكن في ظل الأحوال الصناعية الحديثة لا يشمل كل عمل سوى عدد صغير جداً من العمليات ، وهذا معناه أن النظام الصناعي يمكن أن يوفر حياة نافعة ، وعمله له معناه ومتجاً لدى العاهات ، كالعجزة والمرضى والمجازين ، بل والمتأخرين أو المتخلفين من الناحية العقلية ، ولكن معناه أيضاً أن العامل الذي لا يوضع في المكان الصحيح يوضع في المكان الخاطئ . وإذا أنه ليس سوى مظهر واحد للعمل ، فعلى العامل أن يجد الإشباع في هذا المظهر الواحد ، إذ لا وجود لتمويض في المظاهر الأخرى على غرار ما نلقاه عادة في التكنولوجيا السابقة على قيام الصناعة .

والوضع الصحيح ليس في حد ذاته مصدراً كبيراً للرضا عن العمل ، ولكنه ضرورة لأي إشباع أو تحقيق للوظيفة . فالشخص الذي يوضع في المركز الخاطئ . يحتمل أن يكون شخصاً معزولاً في المجتمع الصناعي .

والوضع الصحيح هو أيضاً من أوفر السبل ثمرة في زيادة الإنتاجية والكفاية ، ففي الوقت الحاضر ترتبط إنتاجية مصنع الإنتاج الكبير عموماً بإنتاج العامل الذي يوضع في المركز الخاطئ ، لأن مستوى الأداء بالنسبة إلى أى عامل هو مقدار العمل الذي يمكن أن يقوم به « الشخص المتوسط » أى الشخص الخالي من أية

عواقب جسيمة أو ذهنية واضحة ، ولكنه أيضاً بغير مقدرة بارزة أو ميل للعمل الدؤوب به .

ومبلغ الكفاية « المتوسطة » تبيّننا تجربة رجل كان هو وحده من مديري مصنع تجميع العشرة أو الخمسة عشر بشركة كبيرة ، الذى فكر فى وضع الأفراد واهتم به ، فبينما كانت مصانع التجميع الأخرى تشغل باستمرار بنسبة تسعين فى المائة أو أقل من المجموعة « القياسية » التى حددها المهندسون فى المكتب الرئيسى ، كان مصنعهم يعمل بنسبة مائة وخمسة وعشرين أو مائة وثلاثين فى المائة من المعدل القياسى ، إلا أن المصانع الأخرى عدت مراراً وتكراراً إلى « زيادة حدة العمل » بينما أبى هو الضغط منخفضاً نوعاً ، وبينما نكبت المصانع الأخرى بالاحتكاكات العالية والإضرابات « المفاجئة » ، لم يكدها بمرض هو لآلة متاعب عمالية ، ولم يكن مصنعهم بالثأ كيد تجربة منعزلة .

إن الرجل الذى يوضع فى المركز الخاطئ ليس هو نفسه الذى يشعر لحسب أن وظيفته عزله والذى يؤدى عمله على نحو سلب من الكفاية ، بل إن الرجل الذى يوضع فى مكان صحيح وسط بيئة طابعها وضع الأفراد فى الأماكن الخاطئة ، قد يشكل أكثر من مشكلة ، ويتعرض لضغط قوى حتى لا يفتج بما يتفق مع قدرته ، ذلك أن النوق الإنسانى العادى والقانون غير الرسمى السائد بالمصنع ، يمنحانه من الإسراع بخطاه بحيث يصير عن الحاق به أولئك الذين لم يوضعوا فى المراكز المناسبة ، سوف يريد أن يحسن العمل الذى يحبه ، وأن يظهر مقدراته ويحظى بالانتان بسببها ، ولكنه يشعر أيضاً بالولاء نحو رفاقه من العمال ويرغب فى أن يظل واحداً من المجموعة . وبهذا فهو عرضة لأن يشعر بالإحباط الشديد وأن يقع فى صراع مع نفسه .

وقد بدأت الصناعة أخيراً تدرك أن وضع الشخص فى المركز المناسب مشكلة حقيقية فى المشروع الحديث كايين النمو السريع المفاجئ لكل أنواع الاختبارات « المعصومة من الخطأ » لجميع أنواع الوظائف ، واختبارات الاستعداد

واختبارات الشخصية الخ ، فاما من شهر يمر دون اكتشاف واحد من أمثال هذه الأنواع من أساليب التعذيب الصيفية ، يزعم عتقعه أن فيه الرد القاطع على مشكلة تحديد الوضع . ولكن من المشكوك فيه جداً ما إذا كانت أية من هذه الأدوات مهما كانت علمية ، تسهم كثيراً في حل المشكلة ، الحق ؛ أن شك رجل الإدارة المهرم إزاء « الحل العلمي » ، وإن كان في معظم الحالات لا يقوم إلا على عداء للأفكار الجديدة ، من المرجح أن يكون مستنداً إلى أساس طبي .

هذه الاختبارات يقصد بها في الغالب وضع الرجل في المكان المناسب عند توظيفه ، وهي على غرار جميع امتحانات الالتحاق بالوظائف ، تقيس ما يبشر به على ضوء تجريد على درجة عالية من التبسيط ، ويتعلق بالموقف والبيئة في المستقبل ، وحتى إذا هيأت الاختبارات « العلمية » بيانات عن وضع الأفراد يمكن الاعتماد عليها ، فلن تنجح إلا بعد أن يكون الشخص قد قضى بعض الوقت في المنصب ، وعندئذ تصلح أساساً كطريقة لمراجعة التجربة التي اكتسبها هو نفسه والمشفرون عليه .

ليس في وسع أى مقياس إلا أن يختبر جوانب قليلة من شخصية الرجل ، ولكن تحديد المركز الذي يراد أن يشغله مسألة تتعلق به في صورته الكلية أى قدراته واهتماماته وعواطفه وقيمه ، وبالناس الذين يعمل معهم ، وأخيراً يجب أن تفترض جميع الاختبارات أن العمل إما غير حاذق ، وإما أنه مهارة أو مهارتان من نوع مخصوص ويمكن معرفتهما . ومع هذا فكون تحديد الوضع مشكلة يكذب هذه الدعوى ، إذ لو كان العمل لا يتطلب المهارة حقاً لما كان ثمة مشكلة ، في تحديد مركز من يؤديه ، والمهارة المطلوبة — والتي هي في الحقيقة قدرة المرء على تحقيق الإشباع المستمر من عمل معين واحد يقوم به — ليست المهارة بمتاعها القديم وإنما هي تكون متناسق من ميول وقدرات ومزاج — وفي أشياء يكاد يحكم طبيعتها نفسها ، أن يكون من المستحيل تحديدها أو قياسها .

إن ما يقال له الأسلوب العلمي قد يكون مخرجاً يلجأ إليه الكسول ، ومحاولة



لتجنب الاشتباك مع المشكلات . من المحتمل ألا يتطلب الحل أدوات عليّة ولا إتفاق الكثير من المال ، ولكنه يتطلب فهماً بأنه لا يمكن تحديد العمل المناسب للشخص إلا بعد أن يكون قد اشتغل بعض الوقت في المصنع ، كما يتطلب استعداداً ترك العاملين يحلون المشكلة بالاتفاق مع المشرف عليهم .

### إعداد الوظيفة المناسبة للشخص

وحتى إذا تعلمنا أن نوهل الشخص الوظيفة عن طريق التحديد الناجح لما يصلح له ، تظل هناك مشكلة أعدادها بحيث تناسب معه .

إن جميع العمليات الصناعية الحديثة قائمة على أساس تقسيم العمل إلى حركات مفردة أولية أو متكررة ، هذا المبدأ ابتدعه كبدأ تقوم عليه الإدارة العلمية ، تايلور وجانت منذ نحو خمسين أو ستين سنة خلت ، وكان الأساس الذى بنيت عليه صناعة الإنتاج الكبير الحديثة ، وإننا لمدينون لها بما تصف به الصناعة الحديثة من الكفاءة والإنتاجية . ولقد اتسع نطاق هذا المبدأ الآن بحيث لا يقتصر فعلاً على جميع العمليات الصناعية بمناها الصحيح لحسب ، بل ويطلق أيضاً على العمل المكتبي والتوزيع . . . الخ .

المبدأ نفسه مشر وكفء ، ولكن من المشكوك فيه جداً حقاً ما إذا كنا قد عرفنا كيف نطبقه خارج نطاق الآلات ، فهناك أولاً مسألة ما إذا كان «التخصص» كما نفهمه ونطبقه اليوم طريقة مرضية من الناحيتين الاجتماعية والفردية ، لاستخدام الطاقة البشرية والإنتاج ، وهى مسألة كبرى تتصل بالنظام الاجتماعى الذى يقوم عليه المجتمع الصناعى ، وهناك أيضاً مسألة ما إذا كان «التخصص» طريقة تصف بالكفاية لاستخدام الطاقة البشرية والإنتاج — وهى مسألة كبرى تتعلق بتكنولوجيا المجتمع الصناعى . ولعل تقسيم العمليات المركبة إلى العناصر البسيطة المكونة لها ، أفضل طريقة للحصول على الحد الأقصى من الإنتاجية والإنتاج ، ولكن هل مما يتفق مع سيكولوجية الإنسان وتركيبه الجئاني أن تخصص كل عملية أولية لعامل يشتغل بها ، على غرار ما يضل خط

التجميع في الصناعة والعمل المكتبي ؟ هل هي طريقة تصف بالكفاية وتؤدي إلى تحقيق الحد الأعلى من الإنتاج ؟

ترد الإدارة العلمية على هذا السؤال بالإيجاب ، ولكن الجواب ليس «عليا» . حقيقة ، إذ يستند إلى مقدمة منطقية ترى في الإنسان إحدى عدد الآلات ، لاريب أن أعظم طريقة كفاية أن تقسم العدة بحيث تصلح لفرض واحد ولعملية مخصوصة واحدة ، ولا ريب أن الإنسان يؤدي خمس حركات بسيطة متكررة بأسرع مما يؤدي مركباً من خمس حركات مختلفة ، ولكن الإنسان ليس عدة ، وبكل تأكيد ليس عدة أعدت لفرض واحد ، ومن كفايته في أداء سلسلة من خمس حركات متكررة ، لا يمكن أن نستخلص أية نتيجة عن كفاءته في أداء خمسة آلاف حركة ، وبعبارة أخرى من المشكوك فيه ما إذا كان تطبيق مبدأ العدة على الإنسان ، تطبيقاً غالياً من الخيال والتفكير ، لا (أ) يتحقق في استغلال كفاية الإنسان الحقيقية ، و (ب) يؤدي إلى قصور حقيقى وملبوس على هيئة تمب وضغوط وتوترات .

ربما لاتكون أدلتنا بصدد هذه النقطة قاطعة ، فما من أحد درس الإنسان بعدوهو يقوم بالإنتاج ، إلا من نواح قلائل لا ارتباط بينها ، والعامل نفسه قلما يحاول أن يكشف عن اتجاهاته وردود الأفعال من ناحيته ، ولكن الأدلة وإن لم تزد عن كونها متفرقة ، إيمازية إلى درجة عالية ، إنها تدل على أن تطبيق مبدأ خط التجميع على المخلوق البشرى ، أى الافتراض الضمنى بأن الإنسان عدة أعدت إعداداً سبئاً وتصلح لفرض واحد ، افتراض غير سليم من الناحيتين السيكولوجية والفسولوجية ، وتتوافر لدينا الأدلة المحسوسة على أنه استخدم للإنسان بوصفه أداة للإنتاج ، قوامه التبديد ، وغير منتج وعديم الكفاية ، وأنه تدبير هزيل ، ويؤدي إلى التوتر والاحباط والاستياء مما يقيم خواجز تفصل بين المرء وعمله .

وأدلتنا تعتبر من جهة ، فسيولوجية ، فالتوترات العضلية والعصبية تنشأ في الناس الذين يستخدمون كأنهم عدد آلات أعدت لفرض واحد ، وتنفرد عن

تلك الظاهرة الفريدة ، أى « التعب الصناعى » الذى يميل على مانع لم إلى أن يزداد كلما كان العمل أقل إرهاقاً من الناحيتين الجسدية والعقلية ، فالعامل فى خط الإنتاج يشغل طبقاً لابطاً عامل فى الحسب سرعة وحركات رتيبة ، ونظم من الدراسات التى أجريتها عن التعب أن تقليل سرعة العمليات بطريقة مفتعلة يولد من التعب أكثر مما تولده القفزات القصيرة من السرعة الفائقة ، وأنه مامن شئ يخلق من المقاومة العضلية والمصيبة مثل ما تخلقه الحركات الرتيبة البطيئة ، ونعلم أن البشر يتغلبون بأكبر درجة من الكفاية ، على التعب والإجهاد عن طريق تغيير السرعة ورتابة الحركات أثناء أدائهم العمل .

ومن جهة أخرى فالأدلة المتوافرة لدينا ، سيكولوجية ، فالإنسان حتى لو نظرنا إليه على أنه عدة بحتة ، ليس بعدة تصلح لفرض واحد ، إن قدرته الإنتاجية لا تنحصر فى الحد الأقصى من الكفاية بالنسبة إلى أية عملية واحدة ، ولكنها تكمن فى قدرته على الربط وتحقيق التكامل بين عدد لامتناه تقريباً من العمليات ، واستخدامه كما لو كان عدة سيئة التصميم وذات غرض واحد ، معناه أن نستخدمه استخداماً غالياً من الكفاية وهزيلاً ، وحتى الآلة تصاب بالمطب إذا استخدمت بطريقة خاطئة .

إن أفضل ما لدينا من أدلة هو تجربة الحرب العالمية الثانية <sup>(١)</sup> ، ففي بعض الحالات لم يكن فى الإمكان استخدام خط التجميع العملى التقليدى ، وبدلاً من ذلك تمين تنظيم العملى وفق ما يمكن أن يطلق عليه تمبير خط التجميع النظرى ، كان العملى يقسم بالعملى إلى عمليات أولية ، ولكن كان كل شخص يقوم بأداء سلسلة من العمليات بدلا من عملية واحدة فقط ، وأسفر هذا عن زيادة فى الكفاية والإنتاجية ، بدلا من حدوث هبوط فيها ، مما كان موضع دهشة المهندس ،

(١) يمكن أن تجد أمثلة فى كتابي « مفهوم الشركة » وفى البحث الذى كتبتة بعنوان :

« العامل البشري فى الإنتاج الكبير » .

Production pamphlet No. 175. American Management Association, 1947.

وفضلاً عن هذا حدث تغير ملحوظ في الجو ، فبدلاً مما كان يسود بيئة الإنتاج الكبير العادية سواء كانت مصنعة صناعياً أو مكتبياً ، من توتر وعجلة واندفاع ، خلا الجو من العجلة والراضى ، وصار نغم الحركات مستويًا وقويًا ، وسرت في العمال روح الود والتسامح .

لا يزال علينا أن نتعلم كيف نقوم بالنصف الثانى من العمل الذى قام بنصفه الأول تايلور وجانت منذ خمسين سنة خلت ، لقد قمنا العملية إلى الحركات التى تتكون منها ، وعلينا أن نضم ثانية الحركات بعضها إلى بعض لخلق عملية تقوم فى آن واحد على الحركة الأولية غير الحاذقة وعلى ما يتصف به الإنسان بوجه خاص من قدرة على التنسيق ومن حاجة إليه .

### العامل والعمل المشترك المنظم

ومشكلة إعداد الإنسان للوظيفة المناسبة له ، ليست مشكلة هندسية بحتة ، ولكنها مجرد مشكلة تتعلق بالعمل المشترك ، فكما يجب ألا ننزل شخصاً عن قدراته كذلك يجب ألا ننزله عن يشتغل ويعيش معهم ، أو أن نجعله يقف ضدّهم .

إن الفرد فى تكنولوجيا الإنتاج الكبير بحاجة إلى أن يكون جزءاً من المجتمع الذى يضم رفاقه فى العمل ، وهذا ماقرره وبرهن عليه رواد « الإدارة العلمية » منذ نصف قرن مضى حين وجدوا أن الفوارق بين أجور العمال الفرديين ومستويات أجور المجموعات من العمال ، أكثر أهمية فى المادة بالنسبة إلى العامل من معدل الأجور المطلق ، إذ الاعتبار الاجتماعى والمركز فى وسط زملائه أكثر أهمية فى نظره من الجزاء الاقتصادى الذى يحصل عليه لقاء عمله .

وأظهرت الدراسات التى قام بها التون مايو وشركاؤه فى العشرينيات والثلاثينيات أن فى كل مشروع صناعى تنظيمياً اجتماعياً « غير رسمى » يضم العمال فضلاً عن رجال الإشراف والإدارة ، ووجدوا أن هذا التنظيم وليس الإدارة ، هو الذى يمين معدلات الإنتاج ، والمستويات ، وتصنيف الوظائف ومحتواها ،

ويدون استخدام عقوبات رسمية خلاف الاستسكار من جانب المجموعة ، يوجه هذا التنظيم بشكل فعال سلوك العضو ، وهنا ما أيدته جميع البحوث التي أجريت بعد ذلك ، ففي « مسابقة جنرال موتورز » مثلاً ظهر أن « الزمالة الطيبة » أو « العلاقات الطيبة مع الزملاء » أسباب رئيسية في رضا الشخص عن عمله أو وظيفته .

ومع هذا تبين دراساتنا أيضاً أن حاجة العضو إلى التكامل مع المجموعة أي حاجته إلى هذه العلاقة مع المجتمع الذي يضم رفاقه ، لا تلقى في الوقت الحاضر الإشباع الكافي . أجل ، إنما تبين أن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تميل إلى عزل الإنسان عن الإنسان .

هذه العزلة الاجتماعية يقدم المثال الواضح للعيان عليها خط التجميع التقليدي في السيارات . فإذا تخلف العمال في مركز ما فإن زملائهم في المركز التالي لا يتقدمون لمساعدتهم وبذلك يبيدون انتظام الحركات إلى ما كان عليه . إنهم يقتصرون على العملية التي يقومون بها ، بل إنهم لا يملكون الأدوات أو المعدات التي تمكنهم من حل بعض العبه الذي يقدر عليه زملائهم ، وإذا أسرع من في مركز ما ، لأنهم أوفر قدرة ومهارة ، فلن يستفيد الباقون من هذا ، والحق أن الآخرين سيكونون حسی الخط بالدرجة الكافية لو نجحوا دون أن يعاقبوا بحصة من الانتاج أكبر وبالاسراع في العمل ، وهو عقاب عما يعتبر في ظل أية علاقة عمل مشتركة أخرى شيئاً في مصلحة الجميع ، أي مقدرة البعض على أداء عمل أكثر والاضطلاع بالقيادة .

ليس خط التجميع في صناعة السيارات مثلاً متطرفاً على الإطلاق عن هذا التنظيم الاجتماعي الذي تسوده العزلة ، واجلاً لا يمكن القول بأننا نلقى التعريف في العمل الكتابي بدلاً منه في العمليات الصناعية ، فالعمليات التي تقوم بأداء الأعمال في مصرف أو شركة تأمين أو متجر يتلقى الطلبات بطريق البريد ، تسير إلى مدى أبعد بهذا الانفصال بين تكامل العملية التام والعزلة الكاملة التي تعيق بين يشغل على هذه الآلات .

هذا التأثير الاجتماعي الناتج عن مبدأ خط التجميع هدف لمعظم المهجرات التي تشن على الصناعة الحديثة ، ويؤيد الاتهام بأن الانتاج الكبير حال من روح الانسانية ومعاد المجتمع ، وهذا الجانب من تكنولوجيا الانتاج الكبير ، مثلا ، هو الذي ركز عليه شارلى شابلن في فيلمه « المصور الحديثة » ، كان الفيلم صورة ساخرة ، ولكنها تسخر من شيء موجود بغير شك .

لاشك أن تطبيق خط التجميع بسبب العزلة ، ولكن برغم أن هذه التجربة الاجتماعية إلى ذرات خاصة مميزة لمعظم الاستعمالات في الوقت الحاضر ، إلا أنه يكاد من المؤكد أنها غير كاملة في المبدأ ، وهي نتيجة أخرى مرتبة على التشبيه الباطل للإنسان بالمعدة ذات الغرض الواحد ، هذا التشبيه الذي يسرى في تفكيرنا الصناعي وأساليبنا الصناعية ، فحينما علمنا خلال الحرب العالمية الثانية على إحلال خط التجميع النظري محل خط التجميع التقليدي ، حل محل العزلة الاجتماعية فوراً أثرت التكامل الاجتماعي ، وحدثت في الوقت نفسه زيادة في الإنتاجية والإنتاج .

ولنضرب مثالا واحداً ؛ في أحد المصانع الكبرى لعمل محركات الطائرات لم يكن هناك الوقت الكافي لدراسة وتصميم كل حركة وكل عملية ، وكانت النتيجة أن اضطر العمال الذين يقومون بتركيب رؤوس الأسطوانات إلى التفكير في التفاصيل تحت مسؤوليتهم ، وكان هناك حوالي اثني عشرة مجموعة تتكون كل منها من ستة عمال ، وكانوا يشتغلون في أجنحة متجاورة في نفس العمل ، في ظل الظروف العادية كان في إمكان كل من هذه المجموعات أن تؤدي العمل بنفس الطريقة تماماً ، وبفس السرعة تماماً وبفس الحركات ، كما تؤديه غيرها ، ولكن نظراً لأن التفاصيل ترك أمرها للعمال ، قامت كل جماعة بالعمل ففلا بطريقة مختلفة قليلا ، لكن كان ثمة شيء مشترك بينها جميعاً ، ذلك أن أفراد كل مجموعة كانوا يشتغلون بوصفهم مجموعة بدلا من أن يشتغلوا كأنهم ستة أفراد ، ففي موضع مثلا كان الستة يتعاونون العمل ، بحيث لا يقرم كل منهم إلا بعملية واحدة في

وقت واحد ، ولكنه يقوم بالعملية بأسرها خلال دورة كاملة ، وفي الجناح التالي كان اثنان من العمال يقرمان بنفس العمليات مراراً وتكراراً ، في حين يتناول الأربعة الآخرون العمليات بحيث يتناوب المركزان الثابتان للعمل من « ودية » ، لآخرى ، ولكن في موضع آخر كان الستة يشغلون كجموعتين كل منهما من ثلاثة يقوم كل منهم بنفس العمل طول الوقت ، ولكن يتبادل المجموعتان محركاتهما بعد إتمام كل دورة .

وكانت الكفاية الانتاجية الفعلية في القسم الخاص بتركيب رؤوس الأسطوانات أعلى بدرجة بالغة منها في بقية أقسام المصنع ، وبلغ من درجة ارتفاعها أن اضطرت المجموعات أحياناً إلى التوقف كي تتيح لبقية المصنع فرصة اللحاق بها ، في هذا القسم نفسه من مصنع آخر لا يسير على هذا النهج ، كان الجو غالياً من العجلة ، ربما أحس المراقب العرضي أن العمال يأخذون الأمور هوناً ما — بنفس الطريقة التي يبدو بها لاعب التنس الماهر قاتر المهمة وفي غير عجلة من أمره بينما اللعب يسير بسرعة ، كانت الأمتعة متعادلة ، وتبدل الرجال الثكاث البسيطة التي كانت موضوعة التقدير ؛ إذ كان واضحاً أنها كانت في نطاق الأسرة ، وكان الحديث يجري بين الأجنحة — وهو شيء لم يكن له وجود كلية بالكلية في بقية المصنع — أي إنه كانت هناك روح من اللامعة الودية ، ولكن إلى جانب استعداد لمساعدة المجموعات الأخرى إذا ساءت الأمور .

مثال آخر عن انعدام الكفاية والتفكك الاجتماعي نتيجة عزلة الفرد ، تقدمه لنا تجربة في أعقاب الحرب مربيها مصنع بالقرب الأوسط لعمل المعدات الكبرية ، كانت ثمان نساء في قسم تجميع المحولات الصغيرة ، يعملن سوياً كجموعة ، مع حوالي عشرين مجموعة أخرى مثلها ، واعتادت النسوة الثمان — وقد جلسن إلى مائدة مستديرة — أن يتقن العمل من واحدة منهن إلى الأخرى ، على صورة كانت على ما يظهر عالية من التنظيم ، وفي حركة أريد بها تحقيق الكفاية أعيد تنظيم العمل وفق مبادئ خط التجميع ، واختصت كل امرأة بعملية ، ( ١٥ — المجمع الجديد )

وكانت هناك ناقلات معلقة فوق رؤوسهن تنقل الأجزاء والتجميعات الفرعية التي كانت من قبل تسكوم في وسط المائدة بغير نظام ، إلى مكان كل عاملة بالسرعة التي يفترض أنها تعمل بها . وحسفت الاضاءة ، وغير ارتفاع المقاعد وشكلها كي توفر أكبر درجة من الراحة الخ . ولتسهيل الانتقال إلى التنظيم الجديد على العاملات ظل مستوى الانتاج بدون تغيير خلال فترة من التجربة ، إلا أن العاملات سرعان ما يشكون من عظم ارتفاع المستوى ، والواقع أنهن لم يتمكن من المحافظة على السرعة « الجديدة » وتغلغن عنها ، وارتفعت بشدة نسبة العمل الضعيف والمعيب ، وزادت حالات التهاب والمرض ، مصحوبة بحوادث صغيرة . وبالشكوى من الصداع وإجهاد البصر ، وعم الاحتكاك والعراك بين العاملات ، وكان من قبل شيئاً غير معروف تقريباً ، وكانت أبرز الأعراض الشكوى العامة من أن المقاعد متقاربة جداً بعضها من بعض ، لم يحدث تغيير في المسافة بين أماكن العمل ، ولكن بينما كانت هناك قبلاً مجموعة من أفرادها رباط قوى ، أصبح هناك الآن ثمانية أفراد منزولين كل منهم يطلب « مجالا للعيش » .

وكان مدير المصنع من الذكاء بحيث أدرك ماحدث ، وحدا به خياله إلى أن يطلب من العاملات أنفسهن أن يضمنن الحل ، وكانت النتيجة أنهن احتفظن بجميع المستحاثات المتعلقة براحتن وبسهولة العملية ، مثل الاضاءة والمقاعد الجديدة ونقل الأجزاء عن طريق الأجهزة المعلقة فوق رؤوسهن الخ ، ولكنن نذرن كل شيء قصر الواحدة منهن على عملية واحدة ، وكانت النتيجة أن الكفاية لم تعد إلى مستواها السابق غريب ، بل وتجاوزته أيضاً بدرجة طيبة ، وظلن في هذا المستوى منذ ذلك الحين ، أي طيلة عامين أو نحو ذلك ، كان أعظم ماحير المهندسين الصناعيين أنه حينما حاولوا لأول مرة أن يجدوا سبباً للمتاعب ، اكتشفوا أن المستوى وهو لفعل السرعة التي كانت الماعلات يشتغلن وفقاً لها ، كان حقاً عالياً جداً طبقاً للمعايير الهندسية الصناعية .

لأن مصدر الاضطراب الأساسى ليس النظرة إلى الإنسان على أنه عدة آلة جماد ، ولكنه الاختناق في فهم طبيعة الانتاج الكبير نفسه ، هناك مثلاً الاستخدام



العام لحصص الإنتاج الفردية والحوافز الفردية مثله في الأجور ، كلا هذين الأمرين يميلان بوجه عام إلى عزل العمال وجعلهم يفتقون بعضهم ضد بعض .

ليس من عيب في فكرة تقرير مستوى للإنتاج ؛ إذ لا يستطيع الإنتاج الكبير أن يقوم حقاً بدونه ، وليس من عيب أيضاً في فكرة إقامة علاقة بين الإنتاج والجزاء النقدي ، ولكن الحصة الفردية والحوافز الفردية يعملان في حالات كثيرة على التفكك من الوجهة الاجتماعية إذ يتعارضان مع البنيان الأساسي للإنتاج الكبير ، إنهما نتيجة ناشئة من نفس الخلط بين التحليل والتطبيق ، ذلك الخلط الذي يؤدي من التحليل الصحيح للعملية بوصفها سلسلة من حركات أولية ، إلى قصر العامل على واحدة من أمثال هذه الحركات ، إن تحليل العمل على أساس حصص فردية وحوافز فردية ضروري في الواقع ، ولكن هذا لا يستتبع أنه ينبغي بالفعل أداؤه على هذا الأساس ، بأكثر مما يستتبع أنه ينبغي لنا أن نقرأ الحروف ك ، ت ، ب حينما نريد أن نقول « كتب » ( وبالإنجليزية هي حقاً أقدم تطبيق للإدارة العلمية ، وأشدّه تخيلاً ) .

إن التأثير المادي للمجتمع والمترتب على الحصص الفردية والحوافز الفردية ، هو في معظم الحالات تأثير غير مقصود ، إن لم يكن على تقيض المقصود تماماً . بل إن الإدارات التي تدرك أن لهذه السياسات تأثيراً اجتماعياً عددها قليل جداً ، لقد اتبعتها لأن العرف جرى عليها من جهة ، ولأنها سهلة وتبدو واضحة من جهة أخرى ، غير أن ذلك لا يقلل من تأثيرها على المجموعة ، إذ قد يعي التنظيم غير الرسمي بالمصنع لتخريبها ، الأمر الذي يحافظ على مجتمعه ولكنه يحطم الكفاية . أوقد تكون الحوافز من العظم بحيث لا يمكن مقارنتها ، وفي هذه الحالة تتحقق الكفاية الانتاجية على حساب التجزئة إلى ذرات اجتماعية ، وعلى حساب العداء المتبادل بين العمال فضلاً عن عدائهم للشروع . إلا أن نظاماً من الحوافز ينبغي ويمكن أن يكون مصدراً تماسك المجموع والولاء نحو المشروع والكفاية .

في المجالات الثلاثة وهي وضع الشخص في العمل المناسب ، والعلاقة بين

العملية والشخص ، واللاقة بين الذين يشتغلون في نفس العمل ، نهتم أصلاً بمشكلات التشغيل ، وتكمن الحلول أصلاً في أساليبه ، لكن المشكلات نفسها اجتماعية ، فالتكسيكات الحاطة تخلف عدم الرضا والاحتكاك والتوتر الاجتماعي ، وتقل من كفاية موارد المشروع البشرية .

ومع ذلك فقد يكون ثمة مبرر لاعتبار هذه المشكلات فنية ، ليست المهمة أن تأتي بشيء جديد ، وإنما هي أن تعمل على نحو سليم وبناء ، الأشياء التي يتعين عملها على أي حال ، أي أن نستخدم الناس ونضعهم في المراكز المناسبة وندرجهم ، وأن نصمم العملية والعمل ، وقرر الآداء ومستويات الأجر .

### الحاجة إلى التكامل

ذكرنا من قبل حاجة الفرد إلى التكامل مع المجتمع ، يمكن أن نطلق على هذه الحاجة أسماء كثيرة ، فندعوها الحاجة إلى « التوافق » أو الحاجة إلى « احترام النفس » ، أو الحاجة إلى « المعقولة » . إنها دائماً نفس الحاجة ، ولعلها أعظم حاجة يستشعرها الفرد في المجتمع الصناعي اليوم ، فإذا لم يتم إشباعها أصبح كل من عمل الفرد وعمل المشروع كله غير ذي معنى ، هذا وإن جميع الدراسات التي أجريناها لم تثبت شيئاً أعظم من هذه الحاجة وأهميتها .

ومن الدلالات على هذا الأمر قوة المقاومة للتغيرات التي تدخل على عمل الفرد وأدائه . سبق أن ناقشنا المقاومة للتغير التكنولوجي ، ولكن في جميع أرجاء المصنع مقاومة للتغير لإجبالاً ، تعكس عدم ثبات فهم العامل لوظيفته وعمله ، الأمر الذي يجعل من أي تغيير تهديداً لآمنه الباطني .

قلنا يستطيع العامل بنفسه وبدون مساعدة خارجية ، إشباع حاجته إلى الفهم والتكامل ، فهو بحاجة إلى أجهزة ترى الكل وتراه هو نفسه داخلاً في هذا الكل ، وفي ظل الإنتاج الكبير لا يمكن رؤية الكل بسهولة فضلاً عن علاقة كل شخص به ، إلا من مكان التمة .

ومرة أخرى زودتنا الحرب العالمية الثانية بإبراهيم مثيرة عن أهمية التكامل ،

إذ جعلت كلا من الإدارة والعمال على إدراك بالحاجة إلى معنى وأغراض في العمل ، وبالصعاب القائمة في وجه إشباع هذه الحاجة . وأظهرت أيضاً كيف يمكن معالجة الصعاب .

لم يتضمن الإنتاج الحربى في حالات كثيرة — على الأقل في هذا البلد — إلا تغييراً بسيطاً في الطريقة الفعلية التى يؤدى بها العامل عمله ، ولكنها تضمنت تغييراً كاملاً في معنى العمل والفرص منه ؛ ذلك أن نفس العمل الرتيب الملل اكتسب فجأة أهمية حيوية بالنسبة الى المجهود القومى ، رأى العامل فجأة أن عمله يمكن أن يكون مبحث غفار ، وأن الوظيفة يمكن أن يكون لها معنى ، والإنتاج الحربى أيضاً جعل العامل يدرك كم كانت معرفته بالعمل الذى يؤديه وبالمصنع والمنتج ، ضئيلة جداً ، مما ترتب عليه أن اتاهلت على الإدارة المطالبة بالمعلومات والبيانات ، وهذا أظهر أن العامل لا يقتصر اهتمامه على ما يحصل عليه من أجر ، ولكنه يبدى اهتماماً بعيد الغور بالعمل ، وبالمكان الذى يعمل فيه ، وبالعملية والمنتج — وهو الدرس الذى أوضحته بقوة دراسات هوثورن قبل ذلك بمقدار الزمان ، وأظهر أيضاً أن إشباع الطلب على الوظيفة والمعلومات والفهم ، يؤدى مباشرة إلى مزيد من الكفاية والإنتاج .

وما حدث بعد الحرب كان مثيراً للنظر بالمثل ، فبدلاً من صنع « مفصلات » الأبواب لمقاعد الطيارين ، عاد العامل يصنعها لسيارات الركوب ، لأنها نفس « المفصلات » ، والعمال يقوم بنفس العمليات ، ولكن العمل كان قد خلا من المعنى ، وكانت النتيجة خيبة أمل ، أى إحساساً عميقاً بالاخباط وعدم الرضا ، ربما كان أوضح للعيان في بريطانيا العظمى منه في هذا البلد ، ولعل ما يفسر في العادة على أنه « التعب » — أى الهبوط المفاجئ في الكفاية الانتاجية بعد الحرب — كان إلى حد كبير جداً خيبة الأمل هذه ، أى هذا الشعور بالحرمان مما كان يتطوى عليه العامل والعمل من رضا ومعنى خلال الحرب ، وقد يكون شيء من هذا القليل هو السبب في موجة الاضرابات التى اجتاحت هذا البلد بعد الحرب .

ولكى نفهم السبب الذى يجعل من الصعوبة ـ بـمكان على المشروع القائم على الانتاج الكبير ، أن يربط بين عمل العامل وعمل المشروع كله ، يمكن أن نشير ثانية إلى التشابه بين التنظيم الاجتماعى بالمصنع الحديث وبين الفرقة التمثيلية وجوقة عزف السيمفونيات ، كان التشابه صحيحاً بالقدر الذى يكفى لتوضيح ما عنيناه من « التكامل » ، ولكنه لا يمتد إلى هذا الحد ، فهما يكن الدور الذى يقوم به أحد أفراد الكومبارس غير ذى أهمية ، فإنه « تمثيل » ، وهو من نفس العمل الذى يقوم به نجم الفرقة ، ولعل الممثل الشاب الذى لا يزال فى أولى درجات السلم ، يخطئ خطأ جسيماً حين يحاول أن يتصور عمل النجم على أنه صورة مكبرة من عمله هو ، ولكنه يعتقد على الأقل أنه يفهم ما يعمل النجم ، مثل هذه العلاقة التصورية لا وجود لها بين تشكيل قطعة من لوح من الصلب وبين التربين التام الصنع ، أو العلاقة بين ثقب البطاقات بالآلة المدة لهذا وبين العمل المصرفى ، فكبير نطاق تشكيل الصلب أو خرق الثقب ، فلن يصل الخيال إلا إلى تشكيل الصلب وخرق للثقب ، أكثر وأكبر .

ليس حجم العملية أو حتى نوعها بالذى يخلق الصعوبة ، ولكن الذى يخلقها هو بالضبط نوع التكامل الذى يخرج منتجاً فى العملية الصناعية الحديثة ، هذه العملية فى حد ذاتها من أعظم إنجازات العقل البشرى وأشدّها ابتداعاً ، فهى مفهوم ينم عن جرأة كبيرة ، وهى عمل رائع من التأليف والتنظيم ، ولكن المفهوم كله ، والمنتج كله ، والنظام كله — هذه جميعاً لا يمكن الجمع والربط بينها إلا بالبدء من المنتج التام الذى لا يستطيع أن يعمل بسهولة سوى الذين يشغلون مركز القبة ، إن الأمر كـالو كانت لدينا فرقة موسيقية لا يسمع الآلات فيها سوى قائدها ، ويقع كل فرد منها فى صومته التى لا ينفذ إليها الصوت ، بعيداً عن الاضطرار ولا يسمع صوت أية آلة أخرى ، فى إمكاننا أن نضع سيمفونية على هذا النحو لو استخدمنا أشد القواعد فى حساب الزمن ، ولكن ما من موسيقى يعرف ما كان يفعل ، بل ولا يستطيع أى منهم أن يحدد ما أسهم به فى النتيجة النهائية — حتى ولو كان أمامهم « نوتة موسيقية » كاملة .

إن ما يحتاج إليه العامل هو أن يرى المصنع كما لو كان هو مديراً فيه ، وهذا وحده يستطيع أن يرى دوره فيه ، لأنه لا يستطيع من دوره الخاص به أن يرى الكل . هذه « الرؤية » ليست مسألة معلومات أو برامج تدريبية أو رحلات تنظم للطواف بأرجاء المصنع ، أو غير ذلك من الأساليب ، إن ما يحتاج إليه هو التجربة الفعلية للكل في عمل الفرد وعن طريق هذا العمل ، فحينما نجد في دراسات الابتعاث التي أجريتها ، عاملاً فرداً نجح في إقامة علاقة لها معناها بين العملية التي يضطلع بها والعمل الذي يقوم به الكل ، نجد رجلاً له وجهة نظر الإدارة . ويدخل العملية الإنتاجية برمتها في العملية الفردية التي يتولاها .

هناك مثلاً عامل في شركة جنرال موتورز يقوم بجمع الحردة وحزمها ، وهذه في حد ذاتها عملية تنظيف لا تتطلب مهارة تماماً ، وقدرة وجملة ، ونجح هذا العامل في أن يربط بين نفسه وعملته وبين العملية كلها ، وفعل هذا بإعادة تركيب الإنتاج — وهو عمل ربما لم يشهده أبداً — عن طريق ذلك النوع من الحردة المتخلفة من الإنتاج ، ليس المهم أن إعادة التركيب هذه كانت دقيقة أو غير دقيقة ، ولكن المهم في الأمر أن رجلاً يؤدي مهمة من أشد المهمات بشأ على الملل ، يستطيع أن يرى نفسه جزءاً من الكل ، بل وأهم من هذا أن الطريقة الوحيدة التي استطاع بها أن يفعل هذا هي أنه بدأ من الكل بأن نظر إلى العمل الذي يقوم به « من وجهة نظر الإدارة » هذا العامل الذي يقوم بجمع الحردة وحزمها ذو خيال من نوع نادر ، وإذا لم يكن نوعاً فريداً بالتأكيد إلا أنه قطعاً استثناء بدلا من أن يكون قاعدة ، بل ومن المرجح أنه ما كان لينجح أبداً لولا « المسابقة » بما الطوت عليه من حافز على تكوين « اتجاه إداري » .

وثمة جانب آخر للمشكلة ذاتها ، ذلك أن العامل بحاجة إلى القدرة على أن يرضى على المنتج الصفة التي تجعله قائماً .

إن المجتمع السابق على قيام الصناعة مجتمع هو كقاعدة ، قريب من حد الكفاف ، ويخرج عدداً صغيراً من المنتجات ، فالأهمية الاجتماعية لكل نشاط

ملا أهمية ظاهرة بشكل مباشر كما يشهد بذلك تسميم أفعالا طون لكل من يراولون  
رروب النشاط إلى كادحين وجنود وفلاسفة ، أو كما يشهد التوبوب المائل تقريبا  
لكل العمل البشرى فى القانون الجرمانى إلى ثلاث طبقات : الطبقة التى تتولى  
الدفاع ، والطبقة التى تقوم بإنتاج الغذاء ، والطبقة التى تتولى التعليم .

غير أن مجتمعنا الصناعى معقد جداً وبعيد جداً عن حد الكفاف ، والقابل  
من ضروب النشاط فيه جوهرى بمعنى أن المجتمع لا يستطيع أن يواصل العيش  
إذا ماتوقف هذا العدد القليل من النشاطات ، والقليل من ضروب النشاط يتصل  
اتصالا مباشراً بالفعالية الاجتماعية ، أن المعنى الاجتماعى الذى يتضمنه وجود عدد  
قليل من المنتجات وضروب النشاط ، واضح أو لافى للنظر .

كذلك فى العمل الذى كان يراوله الصانع الحرفى فى المجتمع السابق على قيام  
الصناعة كانت الصفة التى تجعل للشيء منفعة اجتماعية ، ذات مركز ثانوى بالقياس  
إلى ما فى المهارة ذاتها من مبعث نظر . وحتى اليوم نجد أن تلك المجموعة فى مصنع  
الإنتاج الكبير التى لا تشعر بالقلق لإطلاقا من ناحية وظيفة منتجها الاجتماعية ،  
هى التى تضم عمالاً يملكون أكبر قدر من المهارة . وغالباً ما يصدق الشيء نفسه  
حين يكون العمل ذاته مثيرة للاهتمام ، كما فى مصنع الصلب مثلاً ، بطبيعة الحال  
لم يكن ما ينطوى عليه المنتج من معنى اجتماعى ، بشكيلة على الإطلاق فى أثناء  
الحرب ، ولكن كيف نفنى معنى وغرض اجتماعيين على « فترات » العلب ، أو  
« برانيط » المصاييح ؟ ولكن العامل — وبخافة بعد تجربة الحرب — يطالب  
بأن يكون عمله ذا معنى .

هذا المطلب تجلى بشكل ظاهر فى تفاوت التأكيد فى مسابقة جنرال موتورز  
بين العمال الذين يصنعون منتجات ذات معنى واضح كمحركات سيارات النقل  
مثلاً ، والعمال الذين يصنعون منتجات « غير مثيرة للاهتمام » مثل الأسلاك التى  
تستخدمها نفس السيارات ، فى المجموعة الأولى لم يكن الفخر بالمنتج عالياً فحسب ،  
بل وكان أيضاً مصدراً واضحاً لشعور الرضا الكبير عن الوظيفة ، وفى المجموعة

الأخرى وقد تكون مصنعا ظروف العمل فيه أفضل ، والعمال أكثر استقرارا ، ورجال الإدارة أحسن - كان الضرر بالمنتج لا له ، أو ضربا من الدقاع عنه ، فيقال : « ورغم أنه ما من أحد يرى مستحبا أبدا إلا أنى أعرف أنه مهم » . إلا أن كل شيء يتصل بالسيارة يتمتع بإمكانية رؤية عالية وتقدير عال في الحضارة الأمريكية ، فإلى أى حد يجب أن تزداد الحاجة إلى معنى اجتماعى للنتج فى الصناعات الأقل بريقاً وقيمة ؟

هناك طريق واحد لحل هذه المشكلة ، هو خلق شعور دائم بالإثارة بصدد « المجهود القومى » ، ولكن إذا استثنينا حالة حرب فعلية ، فهذا لا يمكن أن يؤدى إلا إلى هستيريا ، بل وأسوأ من هذا ، إن المجهود لا يمكن الإبقاء عليه إلا بالضرب على نغمة خطر الحرب ، فالحافز هو تكوين عادة ، ويتطلب الإبقاء على النشوة إعطاء جرعات أكبر فأكبر ، وإجمالا نقول إنه مامن سبيل يجعل الحرب حتمية هو أفضل من الاعتناء على دعوى المجهود القومى لك التماسك الاجتماعى والمعنى الاجتماعى ، لكن إذا أخفقنا فى حل مشكلة ما للنتج فى نظر الفرد بالمجتمع الصناعى من معنى ووظيفة ، فقد نلقى أنفسنا مضطرين إلى استخدام ما تنطوى عليه « معركة الإنتاج » ، من الإشباع العاطفى الباطل .

إن مفتاح فهم المشكلة فضلا عن حلها ، هو أن المشكلة لا وجود لها بالنسبة إلى الإدارة ، وإن كانت لها وجود بالنسبة للقائمين بالإشراف والفرانج الدنيا من الادارة المتوسطة يمثل ما هو تقريبا بالنسبة إلى جمهور العاملين العادى ، واضح أن للنتج معنى من وجهة نظر الادارة ، والسبب بطبيعة الحال هو أنها لا ترى « فئات » العلب أو « برانيط » المصايح ، وإنما ترى مشروعا له مشكلاته المتصلة بالصنع والهندسية ، وبالشراء والبيع ، وبالتحويل والمحاسبة الخ ، مرة أخرى الحاجة هنا هى إلى « اتجاه إدارى » .

إن العامل منشوف بصورة تدعو إلى الاشفاق ، إلى أن يعرف أكثر ما يمكن عن المشروع ، ولكن جميع الأدلة المتوافرة لدينا تبين أيضاً أنه فى مركزه الممتاز عاجز عن أن يرى المشروع « كما تراه الادارة » ، أى عاجز عن رؤية العلاقة بين العملية التى يؤدىها وبين العمل الذى يقوم به الككل أى المشروع .





## الفصل الثامن عشر

### هل هناك حقاً نقص فى الفرص ؟

إن فرص الارتقاء فى المشروع الصناعى أعظم منها فى أى مجتمع ظهر ، فمن ناحية الإحصائية نجد أنها تزداد بخطى واسعة ؛ إذ يعتمد المشروع الصناعى على الزيادة المطردة فى المراكز التنفيذية ومراكز الطبقة المتوسطة ، ولقد اضطرت كل شركة كبرى فى هذا البلد إلى البدء فى تنفيذ برامج نفسيقية لتجديد وتدريب من يشغلون وظائف الإشراف والتنفيذ ، نظراً لأن العرض لا يتعادل مع الطلب الذى يسير فى طريق الزيادة المستمرة .

ومع هذا تزداد صعوبة الارتقاء فى المجتمع الصناعى ، ويقل أكثر فأكثر تحقيق الوعد بتكافؤ الفرص ، وبما لم يكن الأمر يمثل هذه الأهمية فى خارج الولايات المتحدة ، فقد كان الارتفاع من الصفوف الدنيا إلى مراكز الإدارة هو الاستثناء فى أوروبا بدلاً من أن يكون القاعدة ، لكن فى هذا البلد ، كان الوعد بفرص متساوية لكل فرد فى الصناعة ، يعتبر وعداً أساسياً ، أى بوصفه أساساً من أسس « الديمقراطية » .

يمكن مفتاح الغز فى طابع « المهارة » المطلوب توافرها فى المجموعات المتوسطة والعليا الجديدة ، أما فى الطبقة المتوسطة الصناعية وبمجموعة القائمين بالإدارة ، ليست هذه « مهارات » بالمعنى التقليدى ، قائمة على الخبرة والممارسة الطويلة ، إن ماتطلبه الحال هو المعرفة النظرية والمقدرة الإدارية ، فالعمل الذى يقوم به الأفراد العاديون ، مهما يكن حاداً ، فلن يمد العامل بالمعرفة التى تحتاج إليها وظيفة الإشراف ، كما لا تنهى له فرصة إظهار قدرته على الاحتطال بها . ووظيفة الإشراف أو الإدارة المتوسطة ، وطبقاً للميار نفسه ، لن توفر المعرفة التى يحتاج إليها من يضطلع بالتنفيذ ، ولا تنهى فرصة إظهار القدرة على التنفيذ ، ونتيجة لهذا فالفرص المتاحة للعامل كى يترقى إلى مشرف ، أو للأخير كى يرتفع إلى صفوف الإدارة ، فرص تتضام بالفعل ، حتى ولو كانت مراكز الإشراف

والإدارة آخذة في الزيادة من حيث عددها ونسبتها . والاتجاه هو إلى مواجهة الطلب الآخذ في الازدياد ، عن طريق التعمين مباشرة من الخارج بدلا من ترقية الأفراد في الداخل إلى المراكز المتدرجة ، وفي الوقت نفسه فعدم الأخذ بأداء العامل لعمله معياراً للأداء كشرط ، وبأداء المشرف معياراً للأداء الإداري ، معناه أن الترقيات ليست معقولة أو مفهومة في نظر المجموعة التي يخرج منها الشخص الذي ينال الترقية .

### المركز الرئيسي الذي يشغله ملاحظ

يشغل مشرف الخط الأول ، أو ملاحظ العمل ، المركز الرئيسي في مشكلة القرص ، فهو من جهة يمثل ما كان المصطلح يعنيه في الأصل ، أي إنه أقدم رجال الفريق من العمال العاديين ، أو صف ضابط الصناعة ، ولكن جرى التقليد أيضاً في الصناعة الأمريكية على اعتبار الملاحظ أحد أفراد المجموعة القائمة بالإدارة ، فهو أشبه بأن يكون لازماً ثانياً بدلا من أن يكون صف ضابط قضى وقتاً طويلاً في الخدمة ، وعلى هذا المركز التقليدي الذي يشغله الملاحظ باعتباره الجسر الفاصل بين المجموعتين الكبيرتين في داخل المشروع ، تتركز فرصة العامل في الارتقاء إلى صفوف مجموعة الموظفين التنفيذيين والمديرين ، وهذا المركز التقليدي هو المقصود من دعوى الإدارة بأن « الملاحظ هو خط الإدارة الأول » ، وبذلك فإدخاله في ظل التنظيم الثنائي هجوم مباشر على تماسك المجموعة التي تضطلع بالإدارة ووظيفتها .

وصف ضابط الصناعة الذي قضى وقتاً طويلاً في خدمتها ليس عاملاً حادفاً بمعنى أنه صانع حرفي ، ومع هذا ، فهو على غرار الأخير يحتاج إلى خبرة طويلة وإن لم تكن خبرة في استخدام أدوات معينة أو تكتيكات معينة ، ولكنها خبرة في الروتين السائد في قسمه وفي مهمة كل عامل فيه ، وعلى غرار مهارة الصانع الحرفي فهذه المهارة وإن تطلبت مقدرة موروثة فإنها في أساسها ثمرة الوقت . وباعتبار الملاحظ من أعضاء فريق الإدارة ، ومهما يكن حديث العهد ، فهو

في حاجة إلى طائفة من المؤهلات مختلفة تماماً ، وهي معرفة بالتنظيم ومعرفة بالعمليات الفنية ، وفهم للسياسات ، والمقدرة التي تتطلبها هذه الوظيفة هي المقدره العقلية بدلاً من المهارة ، والتدريب اللازم لها تدريب ينصب على المبادئ بدلاً من أن يكون الممارسة الطويلة ، ولذلك تزداد صعوبة الربط بين الصفات اللازمة لقيادة مجموعة صغيرة من العمال وبين الصفات التي يحتاج إليها الاشتراك كمعضو أصغر مركزاً في مجموعة رجال الإدارة ؛ ذلك أن الاثنين يتطلبان مؤهلات مختلفة ، لأن لم تكن متعارضة ؛ بل وقد تساق الحجة على أن طول الممارسة اللازمة لكي يكون الشخص ملاحظاً صالحاً بمعنى واحد من معاني اللفظ ، تجعله لا يصلح أن يكون ملاحظاً بالمعنى الآخر للفظ .

وإذا يُحصَر الملاحظ بين مطلبين متعارضين ؛ أصبحت وظيفته صعبة بصورة متزايدة ، فليح أن يزداد معرفة باطراد ، وأن يكون قادراً على أن يعمل كل شيء فحلاً — وأن يعمل بالإضافة إلى هذا عبثاً تخيلاً من العمل الكتابي ، وقد أصدرت حديثاً شركة كبرى كتيبا للملاحظين أورد سبعمائة وخمسين موضوعاً تتراوح من ميزانية الشركة إلى استخدام منتج الشركة إلى سياستها المالية ، وهي موضوعات يفترض في الملاحظ أن يكون خبيراً بها بحيث يقضى له توجيه عماله بصدد هذا ، ولكن الكتيب أغفل كل شيء يصل اتصالاً مباشراً بوظيفة الملاحظ والعمل الذي يقوم به القسم الواقع في حدود إشرافه ؛ ذلك هو أن يعرف كل ما يحتاج إلى معرفته عن التكتيكات والادوات والعمليات ، فضلاً عن أن الكتيب اعتبر قيادة العمال قضية مسلة على ما يظهر .

وحق النموذج المثال الذي يتحدث عنه هذا الكتيب سوف يصعب تدريبه تدريجياً وافيّاً لكي يشغل مركزاً في الإدارة ربما أصبح عمل الملاحظ مخالفاً لعمل العامل بحيث صار يستبعد بصورة متزايدة الترقى إليه من صفوف العمال العاديين ، ويتطلب شغله بأفاس من الخارج درجواً خصباً له ، وقد يكون في الوقت نفسه قد فقد الكثير من وظيفته التنفيذية السابقة بحيث يستبعد ترقية من يقرمون به

إلى صفوف مجموعات الموظفين التنفيذيين . منذ خمسين سنة خلت لم يكن الملاحظ « خط الإدارة الأول » لحسب ، بل وكاد أن يكون خطها الثاني أيضاً ؛ إذ كان يتولى إدارة القسم الداخلى فى نطاق عمله . وقبل ذلك بوقت ليس بالكثير أى فى السنوات التى أعقبت الحرب الأهلية ، لم يكن من غير المعتاد على الإطلاق فى الصناعة الأمريكية إيجاد ملاحظين كانوا مديرين فعلاً يديرون أقسامهم على مسئوليتهم الاقتصادية . أما « الإدارة العليا » فاقصرت على البيع والتوزيع دون أن يكون لها دور مباشر فى عملية التصنيع . كان الإشراف مركزاً تنفيذياً .

واليوم ، وبينما مهمة الملاحظ ثقيلة وصعبة للغاية ، تكاد أن تكون غائبة بالكلية من أية عناصر تنفيذية ، ليست للملاحظ سلطة ، وما لم يفقده وينتقل إلى أيدى المجموعات الإدارية الجديدة ، خسرته وانتقل إلى أيدى النقابة . ولا يتخذ القرارات ، ولم يعد كالعادة يستأجر من سوف يعملون تحت إشرافه ، وليس له دور فى وضع السياسات ، بل ومن التادر حقاً أن يقال له شئ عنها ، وليست هذه بالسياسة القصيرة النظر أو الحاططة ، لأن القسم الذى يتولاه صغير الى الحد الذى لا يجعله من أفراد مجموعة الإدارة ، الا بالاسم فقط ، وفى الوقت نفسه فسروا به من الثقل بحيث لا تسمح بأى توسع فى نطاق عمله .

### الكسر فى سلم الترقى

وثمة نتيجة هامة هى الشكوى التى تكاد أن تكون عامة ، من أن الترقيات لا تجرى على أساس الجدارة ، وإنما على أساس المحسوبية والهوى أو التحيز . بالطبع هناك دائماً ما يبرر مثل هذا الاتهام ؛ إذ ليس غير ملاك مسجل هو الذى يبنى قراراته على المعرفة الكاملة بالشخص ، ولكن فى المصانع التى حاولت الإدارة فيها وضع سياسة للترقى ، عاقلة وموضوعية ولا تدخل فيها الاعتبارات الشخصية ، تقول إن الاعتقاد فى هذه المصانع هو بمثل قوته فى المصانع التى تعتمد على « حسن إدراك » الرئيس ، فالصفات التى تجعل من العامل شخصاً بارزاً ليست لها علاقة كبيرة بمؤهلاته كالملاحظ ، والصفات التى تجعل من الملاحظ ملاحظاً

ممتازاً ليست بذات صلة كبيرة بالمؤهلات التي تسمح بترقيته إلى صفوف الإدارة المتوسطة ، وهذا يحتمل أن يبدو أعظم قرار انشاقاً مع المطلق العقلي ، قراراً غير مفهوم ، وبجافياً للعقل ، وتصفياً في نظر المجموعة التي يرقى الرجل من صفوفها ، ومن هنا يأتي الضغط القوي من أجل اعتبار الأقدمية المعيار الوحيد للترقى ؛ إذ أنها على الأقل معيار بسيط ، واضح ولا يقبل النزاع بشأنه ، مهما تكن صلتها قليلة بالجدارة أو بالمؤهلات اللازمة للوظيفة .

من ناحية التعليق العملي يميل سلم الترقى إلى أن ينكسر ، فهناك اتجاه يرمى إلى الإبقاء على ظابع الإشراف باعتباره تدريجاً على العمل التنفيذي ، وفي هذه الحالة لا تعود للعمال في المادة فرصة الحصول على الترقية ، وعندئذ يجري اختيار الملاحظين مباشرة من خريجي الكليات ومدارس الهندسة وإدارة الأعمال ، أو من المدارس الخاصة التي تقوم بإعداد خريجيه لأعمال الإدارة ، أو أن تعتبر وظيفة الملاحظ نهاية سلم الترقى بالنسبة إلى العامل ، والمرشحون للمرأكة التنفيذية يأتون إما من صفوف موظفي عدد قليل من الإدارات ، وإما أن يختاروا مباشرة من الخارج ، والواقع أن بعض خريجي مدارس إدارة الأعمال وبخاصة هارفارد ، نظمت بحيث تخرج أولياء العهد ، الذين يتوجهون مباشرة لشغل المرأكة التنفيذية الصغيرة والتي تكون عادة في مكتب أحد كبار المديرين التنفيذيين ، وبذلك يتخطون الوظائف الدنيا كلية .

ربما تتبع الأسلوب الأول وبأكبر درجة من الاستمرار ، شركة التليفون الأمريكية التي تختار رجالها من أبناء الكليات وقاعد اليهم بمراكز المشرفين ، ولا يتيح الصناعة الكيوية إلا فرصاً قلائل أمام العمال العاديين للارتقاء إلى صفوف للمشرفين ، وفي الكيمياء العضوية أو التركيبية يجب أن يكون الشخص حاصلاً على درجة جيدة في العلوم أو الهندسة كي يكون قادراً على القيام بكافة الوظائف بخلاف الأعمال التي يقوم بها العمال الباديون .

هذه من جهة ، ومن جهة أخرى تعمل شركة جنرال إلكتريك على أن تتم

الترقية إلى وظائف الملاحظين من صفوف العمال أنفسهم ، ولكنها تحتفظ بالمناصب العالية لمن تدرّبوا على الأعمال التنفيذية والذين يؤثّر بهم من خريجي المدارس مباشرة ، ومن المرجح أن شركات السكك الحديدية سارت إلى أبعد الحدود ، بعملية استبعاد الملاحظ من الترقى إلى صفوف الوظائف التنفيذية ، فالملاحظون فيها يكادون جميعاً أن يختاروا من صفوف العمال ، ولكن من المحتمل أيضاً أن يكونوا قد تقدموا في السن بحيث لا تتوافر لهم فعلاً فرص للترقية إلى وظائف أعلى . يجرى الإبقاء على مؤهلات الملاحظ وهي كونه « قائد الفريق » ، ولكن لعل الملاحظين الأكبر سناً يقومون بمهامهم مع من يشتغل تحت إمرتهم من العمال ، على نحو أفضل منه في حالة الشبان الحديثي التخرج في مدارس الهندسة من لا يحتمل أن يفهموا العمال أو أن يكونوا موضع احترامهم ، ولكن الملاحظ النموذجي بشركات السكك الحديدية هو في الوقت نفسه صف ضابط ولا شيء غير هذا . إنه لا يملك سوى المهارة ، ولكنه يفتقر إلى الفهم أو التعليم ، ومن أبعد الاحتمالات أن يصبح مرشحاً للترقية إلى مركز تنفيذي أو إداري حقيقي .

أما أن هذا التطور ليس شيئاً أمريكياً بوجه خاص — وخل عنك أنه شيء « رأسمالي » بوجه خاص — فأمر تدل عليه تجربة البلد الآخر الوحيد الذي سبق أن أتت فيه الفرصة للعامل كي يشغل مركزاً تنفيذياً ، ذلك البلد هو روسيا السوفيتية .

فمنذ عشرين عاماً خلعت حين بدأت انطلاق التصنيع الروسي ، كانت الفرص أمام العامل غير محدودة فعلاً ، فالمرآكز التي كان يشغلها رجال الإدارة في الأيام السابقة على الثورة ، أصبحت شاغرة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مله جميع المرآكز في الصناعات الجديدة ، وراح الروس يرقون كل عامل يظهر مقدرة كلما أصرح في تعلم الوظيفة الجديدة والواقع أنه فيما بين عامي ١٩٢٦ ، ١٩٣٦ عرفت للروسيا فرصاً لاحدها ، فمن المؤكد تقريباً أن يتمكن الشاب الحديث الوفاة من المزرعة ، أن يصل سريعاً إلى مركز كبير إذا أظهر المقدرة والجد . ولكن بينما تمسكت روسيا من الحصول على مجموعة طيبة من الرؤساء من صفوف العمال

العاديين إلا أنها لم تحصل منهم على الفئتين ومديرى التنفيذ الأكفاء ، وسرعان ما اكتشفت أن على هؤلاء يتوقف أداء الصناعة ، ومن هنا تبرزت السياسة برمتها . في عام ١٩٣٦ ، وبين يوم وليلة بالفعل ، في إمكان المال القادرين أن يحصلوا الآن على أجر كبير ، فالواقع أن أجرم في ظل نظام الحوافز الروسى هو ثلاثة أو أربعة أمثال المتوسط ، ولكن ليس في الإمكان أن يصبحوا تنفيذيين أو حتى مشرفين ، فوظائف الإشراف التى تملو مركز « رئيس المجموعة » يحتفظ بها لخريجى المدارس الفنية والجامعات الذين سوف يتولون المراكز التنفيذية فى المستقبل ، والذين هم بدورهم من أبناء الفئتين والتنفيذيين وموظفى الحكومة . إن التطرف الذى اتسم به التغيير الذى طرأ على السياسة ، هو حقاً صفة مميزة لنظام قائم على المطلقات الأيديولوجية مثل الشيوعية ، ومع هذا فدوافع التغيير نفسه لم تكن أيديولوجية ، ولكنه كان رد فعل ولدته حقائق الموقف الصناعى .

والضبط المائل فى هذا البلد من أجل توفير التعليم الجامعى ، علامة على أن جيل الشباب عندما لم يعد يعتقد أن فرص الترقى من السفح لما وجود حقيقة ، إنه يعتقد أن الفرصة الوحيدة للصعود إلى القمة هى أن يبدأ من مكان يعلو فوق السفح قليلاً .

وحتى إذا كانت مناصب الطبقة الوسطى والتنفيذ آخذة فى الازدياد السريع فالأطباع الشائع بأن الفرص فى تقلص ، الطباع مبنى على التجربة ، وفضلاً عن هذا فالفرص فى مجتمعنا ككل آخذة فى الانكماش نظراً لظهور المشروع باعتباره المؤسسة الاجتماعية الرئيسية ، إن للمشروع لا يعترف إلا بنظام واحد للسكان هو نظام المكانة الاقتصادية ، ولا يعترف إلا بإسهام واحد هو الإسهام فى الأدلة الاقتصادية ، ليس فيه مجال للمكانة والإشباع والسلطة التى تأتى كلها من مركز الشخص فى مجتمعه ، أو من زعامة مجموعة ، أو من المسئولية الاجتماعية والمادية . لأنه لا يعرف سوى الترقية .

فالشخص إنما يتطلع إلى مجتمع المصنع الذى يعمل فيه . كي يحقق له أمانيه

في النجاح والاعتراف الاجماع ، ونتيجة لهذا فقدت الفرص والفرقيات خارج مجتمع المصنع الكيرما تتضمنه من إشباع ، ولا يمكن أن تال الترقية إلا أغلبية صغيرة ، فن بين كل عشرة عمال لا يرقى إلى وظيفة الملاحظ سوى عامل واحد ، ومن كل عشرين ملاحظاً لا يصبح مراقباً بالمصنع إلا واحد منهم ، أما نسبة وصول العامل إلى منصب المدير فعبارة عن حوالى ثلاثة آلاف ضد واحد ، إن فرص الترقى في المشروع الصناعى ، وإن كانت أكبر منها فى أى نظام سابق . لا تزال صغيرة جداً .

ولا يستطيع المشروع أيضاً أن يشبع الطلب على الفرص من جانب أولئك الذين يبي لهم الارتقاء الاقتصادى أوفر ضروب النجاح معنى ، وهذا جزء صغير من الجنس البشرى ، وفي النهاية يفقد الارتقاء نفسه الكثير من طاقته على الإشباع ، ونظراً لأن هناك دائماً خطوة واحدة إلى الامام ، تميل الترقية إلى أن تصبح مجرد ارتفاع . إن ذلك المدير فى قسم كبير بشركة كبيرة والذي عندما سئل عن وظيفته التى كان قد عين فيها قبل هذا بوقت وجيز ، بدأ على الفور يتحدث عن أهمية ومكانة وظيفة رئيسه — هذا المدير لم يكن استثناء إلا من حيث صراحته .

إن المشروع بحاجة إلى كل ما يستطيع أن يحصل عليه من الموهبة والمقدرة ، وهو بالتأكيد لا يستطيع أن يعتمد فى شغل وظائف الإدارة ، على طبقة عليا ويترك قدرات ومواهب تسعين فى المائة من أعضائه دون أن يستخدمها ، أما أن مراكز الإدارة فى الصناعة الأمريكية وفيها وحدها ، لم يكن يحتفظ بها للتملين أو ذوى المنشأة العالية ، وإنما كانت أبوابها مفتوحة أمام العمال — نقول إن هذا كان سبباً كبيراً فى ظهور هذا البلد بوصفه القوة الصناعية القائمة ، إن الذى أكسب الاقتصاد الأمريكى صفته الدينامية ، لم يكن مواردنا الطبيعية ولا مهارتنا الفنية أو حسن حفظنا الوفاء ، وإن كانت هذه العوامل الثلاثة كلها لها أهميتها ، وإنما كان استخدامنا الأكل للوارد البشرية من القيادة والطموح والمقدرة ، وإن جاز أن كان ذلك متحيزاً ، فإذا توفقت فرص الترقى فى مجتمع المصنع ، هبط



المشروع والاقتصاد ، تماماً مثلما يهبطان عن طريق تدمير أية موارد إنتاجية أخرى .

إن البديل السائد عن الترقى من الصفوف — وهو توفير التعليم الجامعى لجميع الشبان القادرين — بديل ليس موضع القبول حقيقة ، فالقدرات التى تؤهل للتجاح المدرسى ليست بالثى يحتاج إليها المشروع ، وعندما يطلب المشروع من المدرس بالمدرسة أن يختار له من يتولون وظائف الإدارة ، فإنه بذلك يحرم نفسه من نفس الرجال الذين تعظم حاجته إليهم ، وهم المنظم والمبتكر والمغامر ، والعملية ذاتها تهزم نفسها بنفسها ، فإذا استثنينا أشد الناس فقراً ، فسوف يلتحق الجميع بالجامعات وعندئذ يتوقعون أن يمينوا فى مراكز الإدارة ، كالمكان هذا حقاً لهم ؛ إذ أنهم من الكبرياء بحيث لا يقبلون مراكز أدنى منها ولكنهم عاجزون عن إيجاد غيرها ، من المؤكد أن جعل الدرجة العلمية جواز المرور إلى الترقية إفساد للتعليم ، سوف يصبح تدريياً « سريعاً » فى أحدث هوية وفى مهارات يمكن يمهافوراً ، ولكن المجتمع الحر يتطلب نظاماً تعليمياً مكرساً لتدريب الخلق وتربية القادة .

جماع القول أن المجتمع لا يمكن أن يرضى عن ضروب الإشباع الاقتصادى ، يجب أن يطالب بما يتميز به المجتمع الحقيقى من إشباعات للسكّانة ، وإذا أخفق المشروع فى توفيرها فإن أعداءه لن يشعروا ، وبحق ، أن الفرص فى تخلص أو غير موجودة لحسب ، ولكنهم سوف يبحثون عن نواحي الإشباع هذه فى خارج المشروع وضده فن أكبر عناصر الجاذبية فى النقابة ، أن النشاط النقابى والرعاية النقابية يتيجان للفرد فرصة إشباع حاجاته إلى الإشباع الاجتماعى والاعتبار الذين يحرم منهما من المشروع ، ولكن إذا لم يكن فى الإمكان إيجاد الإشباع للسكّانة إلا فى النقابة ، فإنه يوجد فى موقف المعارضة للمشروع ، أما أن نفس تماسك مجتمعنا يتعرض للخطر لو فقدنا الإيمان فى العدالة الاجتماعية التى تتمثل فى الفرص المساوية ، نقول لا يكاد يحتاج إلى إثبات أو حجة .



## الفصل التاسع عشر

### شجرة الاتصال

المشكلة التي تختلف اختلافاً كلياً في نسيجها وطابعها عن المشكلات التي ناقشناها حتى الآن ، هي مشكلة العلاقات بين الجماعات في مجتمع المصنع ، والتي يقال لها عموماً مشكلة « الاتصالات » أو قدرة مختلف المجموعات العاملة في داخل المصنع على أن يفهم بعضها بعضاً ووظائف واهتمامات كل منها .

نستطيع القول بصفة قاطعة أنه لا وجود لاتصال اليوم . فالمجموعات العاملة في داخل المشروع لا يفهم بعضها بعضاً ، وكل منها غير قادرة على تصور ما يفعل غيرها والسبب فيه . وتعرض المشكلة في العادة على أنها مشكلة « الاتصالات بين الإدارة والعمال » . هذا الاصطلاح مضلل ، فنحن هنا لانهم بمجموعتين مما : « الإدارة » و « العامل » ، ولكننا نهم بمجموعات ثلاث على الأقل هي الإدارة العليا ، والإدارة المتوسطة ، والإشراف ، والعمال العاديين . وهذه المجموعات الثلاث متبايزة فيما بينها اجتماعياً وسياسياً . و « الاتصال » بين مجموعة الإدارة للمتوسطة ومجموعة الإدارة العليا صعب ولا وجود له تماماً في العادة ، مثله مثل الاتصال بين أى من المجموعتين والعمال .

ويميل مصطلح « الاتصال » إلى أن يكون ذا معنى فني بحث في العرف الصناعي لأنه يشير إلى وسائل النقل لا إلى ما ينقل ، أى إلى التليفون بدلاً منه إلى الحديث ونتيجة لهذا تعتبر « مشكلة الاتصال » في العادة مشكلة فنية تتعلق بجعل المعلومات في متناول العامل أو الإدارة ، ولكن ليس ثمة انعدام للتسييلات الفنية ، فمظم برامج « الاتصال » من قبيل صحف المصنع ، ومؤتمرات التدريب ، والخطابات التي توجه إلى العاملين ، والدراسات التي تجري لبيان اتجاهاتهم الخ — هذه كلها تؤدي إلى ازدواج في تسييلات قائمة وتقدم معلومات متوافرة فعلاً لكل المجموعات

إن ما نفتقر إليه هو استعداد كل مجموعة للإصغاء وقدرتها عليه ، أو بعبارة أخرى هو الفهم والخيال بدلا من المعلومات .

هذا النقص في الفهم المتبادل يستند إلى التمييز بين وظائف المجموعات الثلاث فكل مجموعة ترى نفس الشيء أى المشروع من وجهة نظر مختلفة وفي داخل زاوية من الرؤية مختلفة . فأتراه الواحدة حقيقة واضحة وبسيطة لا تستطيع الأخرى أن تراه على الإطلاق .

فالإدارة العليا ترى الكل أى المشروع على ضوء أداته الاقتصادية وكفايته وإنتاجيته ، وعلى أنه وحدة واحدة في اقتصاد مركب وتنافسى .

وتنظر الإدارة المتوسطة والإشراف إلى المشروع على أنه آلة معقدة أى مجموعة من « الادارات ، والوظائف الفنية ، ويعيش في حالة اكتفاء ذاتى بدلا من أن يكون وحدة في الاقتصاد . بل إنهما غالباً مالا يريان هذا كثيراً ، ف رؤية كل فرد محصورة في الوظيفة الفنية التى يضطلع بها . إنه في المادة أكثر من الإدارة العليا وعياً بالجوانب السياسية والاجتماعية للمشروع ، وأقل وعياً بكبير الجوانب الاقتصادية . وكل عضو من أفراد مجموعة الإدارة العليا يعرف ما إذا كان المشروع يسير سيراً حسناً من الناحية المالية أم لا ، بل ولا يتحمل أن قلّة من رجال الإدارة المتوسطة قادرة على اكتشاف الطريقة التى تسير بها الشركة ، خل علق أن تربط البيانات المالية بالعمل الذى تؤديه هي . ومن جهة أخرى فإن ما يميز الإدارة العليا تماماً أنها لا تعرف أن اضراباً هو في حالة الاعداد ، في حين أن الإدارة المتوسطة على بينة تماماً من الإضراب وتفهم المشكلة الحقيقية .

ولا ترى أى من المجموعتين إلا وجهاً واحداً من الصورة الكلية ، فالإدارة العليا ترى المشروع شيئاً يؤدي مهمة اقتصادية ، وترى فيه الإدارة المتوسطة بنياً ما إدارياً ، أو على أفضل الحالات ترى فيه وحدة اجتماعية وسياسية .

والعامل عاجز عن رؤية أى من الوجهين . فن المركز الذى يشغله لا تبدو أية وظيفة للإدارة ذات معنى كثير ، لا الإدارة العليا بتركيزها الإهتمام على المسؤولية

الاقتصادية ، ولا الإدارة المتوسطة بتركيزها على الوظائف الفنية وعلى المشروع باعتباره تظليماً . إن ما يحدد رؤيته هو وظيفته ووظيفة الآخرين من يشتغلون بمجواره ، أى علاقته بالوظيفة ويزملائه من العمال . وحتى لو عرف ما يجرى فى الأجزاء الأخرى من المصنع فإنه يستطيع أن يربط بينها ليخرج منها بفهم للمصنع كله ، وخل عنك أن يضيف إليه الوظائف غير المنظورة مثل البيع والشراء ، والمهندسة والبحوث ، والمالية ، أو التخطيط للمستقبل والذى هو المسؤولية الكبرى للإدارة العليا إلا أنه بينما لا يرى العامل إلا وجهاً واحداً ، فإنه برغم هذا يبدو له أنه يرى « الكل » أى الصورة الكلية .

### الجانب الآخر من الجبل

أساس المشكلة أن المشروع أكثر من جانب واحد ، وكل مجموعة تعنى أصلاً بجانب واحد . إلا أن ما تراه كل مجموعة يزودنا بتفسير كامل الظواهر التى تدخل فى نطاق معرفتها ، وبذلك يبدو مقنعاً تماماً . أن ما يراه المرء ناقصاً ومحدوداً لا يبدو هكذا فى الغالب إلا إذا كان واقفاً خارج المشروع ، أما من داخل المشروع فإن كل وجهة نظر تظهر كاملة .

فالعامل الذى ارتقى من الصفوف الدنيا ليشغل أحدهم مراكز الإدارة لا يستطيع فى العادة حتى أن يذكر كيف كان المشروع يبدو فى نظره حين كان عاملاً قبل ذلك بسنوات . إنه أشبه بالدب الذى يتحدث عنه أغنية المربى والذى صعد فوق الجبل وكان « كل ما رآه هو الجانب الآخر من الجبل » . ولما كان القليل جداً من الناس هم الذين يدركون أنهم لا يستطيعون التذكر ، لهذا يظنون أنهم لا يزالون على علم وبينون سياساتهم وأساليبهم على أساس هذا الوهم .

على الشخص الذى يرقى من مجموعة إلى أخرى أن يكتسب رؤية جديدة وأن يحسّر القديمة حتى يتمكن من أداء مهام وظيفته . وهذا يفسر تردد الكثيرين من العمال فى قبول وظيفة رئيس العمل . لأنهم من جهة مشغوفون بطبيعة الحال بأن

يصلوا على الوظيفة الأكبر بما يصحبها من الدخل والاعتبار . ولكن حتى إذا لم يكافحوا فإنهم يخفون من المسؤولية الجديدة التي تبحث على الخوف، ويخشون بوجه عام - وبخاصة في المصانع الكبيرة - الجو الجديد والموقف الاجتماعي الجديد . فالترقية سوف تقلب الصدقات التي بنوها هم وأسرهم في خارج المصنع ، والعلاقة الاجتماعية التي أقاموها مع زملائهم العمال في داخل المصنع . وسوف يجبرهم على تغيير سلوكهم وشريعتهم وأفكارهم الأساسية . ولكن إذا لم يحدث الشخص هذه التغيير إلى الحد الذي عنده - إذا صح القول - يرتدى جلداً جديداً ويكتسب بالتأكيـد أعيناً وآذاناً جديدة فلن يظل طريقاً رئيساً للعمال .

والشخص الذي ينتقل من الإدارة المتوسطة إلى أحد مراكز الإدارة العليا مطالب بإحداث مثل هذا الانفصال . بل وربما يكون الانفصال أشد صعوبة لأنه الخط الفاصل ليس محددًا بوضوح . فالعامل الذي يصبح ملاحظاً لن يعود ملازم العمال السابقون يتقبلونه على أنه واحد منهم ، وهذا قد يجعل التغيير أليماً جداً ، وإننا نعلم من عدد كبير من الملاحظين أنهم أحسوا في أول الأمر بأنهم في وحدة وعزلة ومكتشفون . ولكن كذلك سوف يكون التحول أسرع وأكثر إقناعاً وكالاً . وعلى كل فالشخص الذي يرقى من صفوف الإدارة المتوسطة إلى الإدارة العليا يمر في أية « طقوس للتكريس » مماثلة ، فن الناحية الاجتماعية يجد الفجوة الفاصلة بين مجموعتين أضيق بكثير على الأقل في الظاهر ، منها بين العامل والإدارة المتوسطة ولكنها قد تكون من الناحية الوظيفية أشد وأعق . ولهذا نفى في الإدارة العليا كثيرين من يخفقون في الاضطلاع بوظائفهم على الوجه المناسب لأنهم لم يكتسبوا تماماً أبداً وجهة نظر الإدارة العليا ، وهؤلاء أكثر عدداً من الملاحظين الذين يفسلون لسبب مماثل .

واتقاء الانفصال بين المجموعات الثلاث يجعل من الصعب جداً على كل منها أن تفهم ما تراه المجموعتان الأخرى ، كما يجعل من الصعب عليها كذلك أن تفهم ما تفعلان .

وهذا يزيد إلى حد كبير من حدة الاختلافات والصراعات التي ناقشناها حتى الآن . إنه يجعل من الصعب على الإدارة أن تفهم مثلا ، أن العامل يتحدث عن الأجر على أنه دخل ، وعلى العامل أن يفهم أن الإدارة تتحدث بالضرورة عن الأجر باعتباره وحدة من وحدات الكلفة ، ويجعل من الصعب على الإدارة أن ترى أن العامل لا يستطيع أن يربط بين عمله والمنتج ككل ، وعلى العامل أن يفهم أن الإدارة لا ترى سوى الككل ، ولا تكاد ترى أبدا الأجزاء التي يتكون منها . وهو كذلك يزيد من حدة المشكلات التي تواجه مجموعة الإدارة المتوسطة وبخاصة ما تلاقيه من صعوبة في جعل عملها داخلا في العمل الذي يؤديه المشروع كله . ويفسر إلى حد كبير السبب الذي من أجله تفشل الإدارات العليا حتى في أن تدرك أن اهتماماتها وسياساتها وقراراتها لا تفهمها الإدارة المتوسطة ، والعكس بالعكس . وفي نظر العامل الذي لا يفهم ما تعمل مجموعات الإدارة والسبب فيه ، تصبح القرارات التي تتخذها متسببة ومنافية للعقل . وبالنسبة إلى الإدارة التي لا تفهم العامل ، يصبح سلوكه غير معقول ولا يمكن أن يكون مفهوما . والإدارة للمتوسطة وقد حصرت بين هذين الطرفين ، لا تفهم أفعال العامل ولا دوافع الإدارة العليا وأسبابها وأفعالها .

هذا القصر في الفهم والخيال يمتد فيشمل كل مجال القرارات والأفعال ، والاجتماعات والسلوك . إنه ينطبق على سياسات الإدارة ووظائفها ، سواءاً كانت اقتصادية أم هندسية أم تتعلق بتصميم المصنع أو الأساليب المتبعة أو الموظفين . بل وربما نجد في صفوف العمال فهمسا لوظيفة الإدارة ، يزيد على ما تلقاه لدى الإدارة العليا من فهم واحترام للعامل .

وخلال السنوات القلائل الأخيرة أصبحت الصناعة بوجه عام ، والإدارة بوجه خاص ، على علم بمشكلة الاتصال - وبدون هذا العلم - وهو ليس عاماً حتى اليوم بالتأكيد - لا يمكن على وجه التحقيق مصارعة المشكلة . ولكن العلم في ذاته ليس حلا ، كما أن التدابير التي اتخذتها الإدارة حتى الآن لإنشاء الاتصالات،

ليست فعالة بوجه خاص . إنها تكون بوجه عام من إغراق مجتمع المصنع بالمعلومات . ولكن العامل ليس لديه الاستعداد ولا القدرة على قبول المعلومات التي ترمي بها وفهمها . إن ما يحتاج إليه الأمر ليس المعلومات ، ولكنه أجهزة جديدة للإدراك ، أى أعين وآذان جديدة لكل المجموعات الثلاث .

لذلك يمكن الحل في مجال الأنظمة وليس في مجال المعلومات . سوف يتعين على الإدارة العليا أن تخلق جهازاً للاستماع ، حتى يقنى لها أن تعلم أية معلومات يريد العامل والإدارة المتوسطة ، معرفتها ، وأن تعلم السبب الذى من أجله لا يفهمان ما يعتبر في نظر الإدارة العليا بسيطاً وواضحاً . ويتمين تركيب د أعين ، بمثابة رجل الإدارة المتوسطة والعامل . إن الجهود الحالية التي تبذلها الإدارة ، تشبه بوجه عام محاولة إنشاء اتصال ، بين صينى وإسباني بأن يقف كل منهما على طرفى خط التليفون ، فإذا لم يعرف أحدهما لغة الآخر فإن أعظم نظام تليفونى كالآلا ان يعمل في إمكانهما الحديث . ولا تكاد الصناعة اليوم تملك التليفون ، وبالتالي لا تكيد ليست هناك لغة مشتركة .



## الفصل العشرون

### الإنسان الشبيه بالبائع الأوتوماتيكي وخدمة الكساد

من الخطأ أن نستخلص من هذه المناقشة المشكلات في مجتمع المصنع أن  
المصنع يفضل تماماً في توفير الميزة والوظيفة .

فالواقع أن الوعد بتوفيرهما يتحقق إلى حد بالغ . وحتى أعظم اتصال عرضية  
بالمصنع الصناعي يبرز ما تشمر به من فخار وتطابق ورضا ، مجموعات من قبيل  
عمال المسابك وعمال السكك الحديدية والعمالين الذين يتولون المعدات الثقيلة ذات  
الطابع الآلي إلخ . فن الناحية الكمية ليس من شك كثير في أن الجانب الإيجابي  
في علاقة العمل الفعلية يربو كثيراً على الجانب السلبي ، على الأقل في  
الصناعة الأمريكية .

ليس في الإمكان تأكيد هذا بقوة . إنه برهان على أن في استطاعتنا أن نجعل  
من المشروع مؤسسة تقوم بوظيفتها ، كما يعني أيضاً أن القوى الطبيعية في داخل  
المشروع تقضي الصحة الاجتماعية إلى الحد الذي عنده تتغلب على العتبات .

ولكن الصورة تتغير تماماً عندما تتحول من الناحية الكمية إلى تقويم  
الاتجاه . والاتجاه هو نحو التقليل من التحقيق ، بدلا منه نحو زيادته .

حينما يكون في الإمكان إغراء الفرد في الموقف الصناعي باتخاذ اتجاه الإدارة .  
أي حينما يستطيع النظر إلى عمله ووظيفته كأنهما يمثلان المشروع كله . فعندئذ  
تسود العناصر الاجتماعية ، وهو ما أظهرته « مسابقة جنرال موتورز » بشكل  
واضح جدا . ولكن في حالة عدم وجود أي جهد خاص ، فمن المحتمل أن يتحرك  
الفرد بفعل العوامل السلبية . فمروية الجانب الإيجابي تتطلب جهدا خاصا ، وتطلب  
فوق كل شيء خيالا . ولذا تؤخذ العوامل السلبية على أنها الأمر العادي والحقيقة ،  
وتتحدد الاتجاه والسلوك . فإذا لم يصبح « الاتجاه الإداري » عادياً وتوفده التجربة

اليومية فمن المحتمل أن تكون الاتجاهات السلبية المؤدية إلى التفكك ، والمشكلات التي لم تحل ، وانعدام الرضا ، هي العوامل المحددة والدينامية .

وميزة العوامل السلبية أنها أوضح للعيان وذات تأثير حاسم ، ويرجع هذا من جهة إلى أن كل تفكيرنا بصدد العلاقات البشرية يفترض أن المشكلة خاصة « بالعامل » وحده ، وأنه لا وجود لمشكلات اجتماعية تتعلق بالجماعات المشتغلة بالأعمال الكتابية والإشراف والتفويض . لقد ركزت معظم البحوث التي أجريتها الاهتمام مثلا على العامل العاды . ولكن لعل مركز جماعات أصحاب البنائ « الياقات » البيضاء أقل مدعاة للرضا ، وهي الجماعات الحاسمة بالنسبة إلى النظام الاجتماعي ، وإلى الجو الاجتماعي والمشروع الصناعي ، وذلك أن اتجاهاتها وسلوكها تعين الاتجاهات والسلوك في جميع أرجاء المصنع .

وثانياً ، فالجمال الوحيد الذي نستطيع فيه أن نؤكد بحفاة أن كل شيء سلبي ، هو مجال الاتصالات ، فهذا هو الذي يمنع العوامل الإيجابية من أن تصبح فعالة الأثر . فالحفية ، وعدم الرضا ، وزوال غشاوة الوهم والمعارضة والشكوى — هذه وحدها هي التي يجرى الإنصاح عنها ، وبالتالي تكون محسوسة وواعية إن العامل الإيجابي يؤخذ على أنه قضية مسلمة ، وتتطلب صياغته اتصالات فعالة بين المجموعات .

وأخيراً — وهذه حقا النقطة الحاسمة — فجميع الاتجاهات السلبية قمرىا عقبات في وجه الخيال . فعزوب الإشباع الإيجابي نلقاها إلى حد كبير في أشياء وإعجازات ملموسة ، غير أن العوامل المؤدية إلى التفكك والسلبية تتضمن الأشياء غير الملموسة ، إنها تتضمن بالضبط التجارب التي يحتاج إليها الفرد كي يكون على وعى بتحقيق الميزة والوظيفة ، وأن يكون قادرا على إدماج عمله في الكل ، وإدماج الكل في عمله .

ونخط المبدأ الذي يقرم عليه الإنتاج الكبير ومعقوليته هما من التجريد ، بحيث يتطلب فهما أن يكون الفرد على قدر كبير جدا من الخيال ، وبذلك فالمهمة

أصلاً مهمة تتعلق بتنظيم الخيال . يجب أن نعمل بنشاط على إقناع عضو المجتمع الصناعي ، سواء أكان عاملاً عادياً أم من مجموعة الإدارة المتوسطة ، أم مديراً تنفيذياً كبيراً ، وتملقه بل وإجباره ، على أن يرى المجتمع الذى يعيش فيه . ولكى يتسنى له هذا يتعين أن توفر له أجهزة جديدة الإدراك ، إذ ما من شيء أشد صعوبة من التغلب على العقبات القائمة في وجه الخيال . وهذا لا يتم إلا إذا وفرنا للفرد تجربة حقيقية ، هى إما تجربة خارجية فعلية ، وإما تجربة داخلية تتمثل في رموز وطقوس .

في هذه المهمة ؟ لكن أعظم صعوبة تلاقبها ، في القوى التي تحكم اتجاه الإدارة والمعاملين في المصنع ، إن الإدارة تجم على ذهنها فكرة عن الطبيعة البشرية تمنحها من رؤية مجتمع المصنع أو فقهه ، أى فكرتها للإنسان الشبيه بالبايع الآتوماتيكي . والمعامل يمسك بخنائه خوف مشوب بالذعر ، يجعله شديد الريبة ، ذلك هو « صدمة الكساد » . فإذا كانت العقبات العينية في طريق التحقيق الاجتماعي بالمصنع تمرقل الخيال ، فإن فكرة « الإنسان الشبيه بالبايع الآتوماتيكي » و « صدمة الكساد » تشلان هذا الخيال .

### الإنسان الشبيه بالبايع الآتوماتيكي

ليس « الرجل الشبيه بالبايع الآتوماتيكي » من خلق المجتمع الصناعي . إنه ذلك الطفل الضيف العقل الذى ولده المذهب العقل في القرن الثامن عشر ، والذى فيه أصبحت معالم والده صورة هزلية شاحبة اللون .

وطبقاً لهذا المفهوم لا يزيد الإنسان كثيراً على أن يكون آلة . لذلك هل من شيء طبيعي بالنسبة الى المهندس أكثر من أن يطبق عليه مبادئ الهندسة التصاعدية ثم يعيد تشكيله على هيئة عدة آلة ذات غرض وعالية السرعة ؟ والإنسان طبقاً للمفهوم هو أيضاً إنسان آلى يستجيب للحافز التقدي كما هو حالة آلة بيع اللبان ، لذلك هل من شيء طبيعي أكثر من محاولة استخدام حوافز الاجر

الفردى كأساس للتنظيم الاجتماعى وجعل العامل جزءاً لا يتجزأ من المشروع .  
بدون المفهوم العلمى الكاذب والباطل تماماً فى الواقع عن الإنسان الشيىء  
بآلة البيع الآتوماتيكية ، فن المرجح أن ثورة الإنتاج الكبير ما كانت لتصبح  
أبداً . لقد كانت بحاجة الى مثل هذا الإغراق الكبير فى تبسيط الأمور ، وإلى  
مثل هذا المفهوم الميكانيكى عن الانسان والمجتمع ، كى تقلب المجتمع القديم  
السابق على قيام الصناعة وتحل محله ، فكلما زاد طابع الثورة الجذرى تمين أن  
تكون شعاراتها أكثر بساطة وأشد تشوها للمعانى . وكانت ثورة الاتاج  
الكبير من أهم الثورات الجذرية فى تاريخ الإنسان . ولذلك فنحن مدينون لذلك  
المفهوم عن الانسان الشيىء بالباع الآتوماتيكي ، بالإجازات التى حققتها إلى حد  
ليس بالقليل ثورة الاتاج الكبير .

ولكن الفن كان حقاً باهظاً جداً . فمتدما تنظر الادارة الى العامل فإنها فى  
الحقيقة لا تراه ، وانما ترى بدلاً منه تلك الصورة الهولية عن الانسان الشيىء  
بآلة البيع الآتوماتيكية ، أى إنساناً آلياً شرها ، كسولا وعدم الحيلة ، لا يهتم  
إلا بالأجر الذى يحصل عليه . وحين ينظر العامل إلى الإدارة يرى أيضاً ما حتم  
عليه مفهوم الانسان الشيىء بالباع الآتوماتيكي ، أن يراه ، أى طفيلياً سمينا  
يرتدى سراويل مذيبة ومخططة ، ويقص كوبونات الأسهم . هذه الصور  
الكاريكاتورية تشكل السياسات المادية لكلتا الجماعتين .

وهنا أيضاً لا فارق بين الرأسمالية والاشتراكية أو الشيوعية . أجل ، إن  
روسيا السوفيتية هى البلد الذى أصبح فيه ذلك المفهوم عقيدة يقينية رسمية ،  
ولسبب طيب إذ كان ماركس ، وقد ورث المفهوم عن ريكاردو ، هو الذى عممه  
ولكن الاعتقاد فى المفهوم يكاد يكون عاماً كذلك فى الغرب ، وإن كان  
الكثيرون يتعلقون به بطريقة شبه شعورية . لكن فى الغرب والشرق ، وفى  
الشيوعية أو فى مجتمع المشروع الحر ، يجب التغلب عليه اذا أردنا أن نحظى  
بالمثالة والوظيفة .

## مدمرة الكساد

ولا تقل عن ذلك قدرة في كونها عاملاً مؤدياً إلى التفكك ، « مدمرة الكساد » التي يعاني منها العمال في جميع أنحاء العالم الغربي ، نتيجة التجربة التي مرت بهم في الثلاثينيات من القرن الحالي .

فالكساد بما يحبه من بطالة مزمنة ، جعل الناس على بينة من حقيقة مركزية في المجتمع الصناعي ، هي أن الفعالية الاجتماعية ، والموطنية ، وحتى احترام الذات في الواقع ، كلها تعتمد على الحصول على عمل ؛ إذ بدونها لا يمكن في المجتمع الصناعي أن يكون الإنسان ذا أثر فعال من الناحية الاجتماعية ، لأنه يحرم من المواطنة ، والمركز الاجتماعي ، واحترام زملائه ، إن لم يكن احترام أسرته له ، وأخيراً من احترامه لنفسه ، وما من عون اقتصادي يمكن أن يروض الدمار الاجتماعي الذي تحدثه البطالة المزمنة في مجتمع صناعي .

لا يهيم كثيراً جداً عدد المتعطلين بالفعل ، ولكن المم ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم « عاطلين » أم لا ، قد تكون لدينا بطالة كبيرة نوعاً من الناحية العددية ، ومع هذا لا يكون لدينا من الناحية السيكولوجية بطالة أيا كانت ؛ فالعاطلون متأكدون بصورة معقولة أن تعطلهم ليس إلا ورطة مؤقتة ، أي فترة تراخ بين نشاط الأعمال ، وهذا ما حدث فعلاً في الانتقال من الحرب إلى السلم في ١٩٤٥ - ٤٦ حين وصلت البطالة خلال أشهر قلائل إلى نسب عالية جداً في بعض أرجاء البلاد ، ومن جهة أخرى قد تكون هناك بطالة يسيرة ، ومع هذا تعاني من « سيكولوجية الكساد » إذا أحس العاطلون أنه لا يحتمل حصولهم على عمل في وقت قريب أو أن يحصلوا عليه أبداً ، في وسعنا من الناحية الاجتماعية أن نحتمل حتى البطالة البالغة القدر ، إذا كان في إمكان الفرد والعمال بوجه عام التنبؤ بالمدة التي سوف تستمر فيها ، ولما كان الأثر الناجم من البطالة اجتماعياً وسيكولوجياً ، لهذا فعدم التأكد ، وعدم إمكانية التنبؤ ، هما بالضبط اللذان يجعلان شيئاً لا يمكن أن يحتمل .

وحطم الكساد أيضاً الاعتقاد بأن الوصول إلى عمل تحكّم فيه قوى عاقلة .  
وحطام — أو على الأقل قوض — الاعتقاد في معقولة نظامنا الاقتصادية كلية ،  
أصبح ينظر إلى القوى التي تدين حياة العامل ومعايشه كأنها شياطين ، لاسطغان  
له عليها ، ولا لأحد ـ لاطمان عاقل عليها ، لا يمكن التنبؤ بها ، وهي قابعة إلى  
الأبد على استعداد للاختناض والتدمير ، إن العامل يستشعر نفس الخوف من  
القوى الاقتصادية الذي كان يساور أسلافه البدائيين من ناحية القوى الطبيعية  
غير المنظورة ، هذا الخوف أدعوه « صدمة الكساد » .

و « صدمة الكساد » ليست مقصورة بالتأكيد على العمال الذين تعطلوا  
بالفعل في فترة ما خلال الكساد — وكانوا عموماً أقلية ، فالعامل الذي كان  
يستخدم طول الوقت الممتد من عام ١٩٢٩ إلى عام ١٩٣٩ ، والذي يفقد عمله  
يوماً واحداً ، ولم يكن فعلاً في خطر من الفصل ، كان يعاني من التاثيرين الاجتماعيين  
والسيكولوجيين مثل ما عاناه المتعطل ، بل وربما أكثر منه .

فالخوف من الفصل عندما يمين موعد تناول الاجر التالي أحدث من الخسارة  
مثلاً أحدثته البطالة الحقيقية ، ولا يمكن أن يكون سوى عدد قليل جداً من  
العمال لم يعيشوا خلال هذه السنوات العشر وقد تملكهم هذا الخوف بصفة  
مستمرة ، ولم يقتصر الخوف على الرجال الذين كانوا في سن العمل خلال  
الكساد ، بل وكان وقعه أشد على الذين نشأوا أطفالاً في أسرة تعيش في ظل  
التهديد بالبطالة والخوف منها ، وبهذا سوف يعيش شعبنا العامل لدى جيل قادم  
تحت تأثير هذه التجربة .

إن القلق — وهو قلق غير اقتصادي ولكنه سيكولوجي — يرسى في الموقف  
الصناعي بأسره ، إنه يخلق الخوف ، ولما كان خوفاً من المجهول ، ومن شيء لا يمكن  
التنبؤ به ، فإنه يؤدي إلى البحث عن كباش فداء ومذنبين ، فصدمة الكساد تجعل  
العامل شديد الارتياب في أي شيء جديد ، وتجعله جباناً ، كما تؤدي به أيضاً إلى  
الشعور بأن عمله لا جدوى منه . سوف يفقد وظيفته على أي حال ، فلماذا إذن

يحاول أن يجعلها ذات معنى ؟ .

بهذا فالتغلب على « صدمة الكساد » مهمة كبرى ، وإذا لم تتراجع إيمان العامل في مقولة القوى التي تسيطر على وظيفته وفي إمكانية التغلب بها ، فلا يمكن أن تتوقع من أية سياسات في المشروع أن تكون ذات أثر فعال .

وتدل الشواهد المتوافرة لدينا على أن المشروع الصناعي بوجه عام يحقق الحد الأدنى من متطلبات الميزة والوظيفة ، ومع ذلك ، تدل هذه الشواهد أيضاً على أن العوامل الحاسمة والدينامية ليست هي مصادر الإشباع والتحقيق ولكنها العقبات ، وبعبارة أخرى أن الاتجاه في الصناعة الأمريكية هو نحو نقطة الذوبان الاجتماعية . لم يفت الوقت كي نعكس سير هذا الاتجاه ؛ إذ ما من مجال آخر يمكن أن نأمل فيه تحقيق مثل هذا القدر الكبير بمثل هذه السرعة ، إن القوى الأساسية - أي المتطلبات الموضوعية للجموع ، والمتطلبات الموضوعية للمشروع - وحاجات الفرد ومتطلباته الاجتماعية - هذه جميعاً تعمل في اتجاه جعل المشروع الصناعي مؤسسة تقوم بوظيفتها . ولكن ليس لدينا بالتأكيد الوقت الكثير لإدلاء المهمة - ربما يكون السنوات الخمس عشرة القادمة ، ولا يكاد يتجاوز خمساً وعشرين سنة أخرى .





#### القسم الخامس

مشكلات النظام الصناعي : وظيفة الإدارة



## الوظيفة المثلثة للإدارة

الإدارة كما برزت خلال الجيل الماضي هي الجماعة الجديدة الحاكمة في مجتمعاتنا ، وبسبب كون المشروع كبيراً بالضرورة ، لهذا تخطى الإدارة في مشروع متوسط الحجم ، تسيطر على تركيز اللواد أعظم مما كان متاحاً للامير التاجر ، في المجتمع السابق على قيام الصناعة ، والقرارات التي تتخذها الإدارة تؤثر في حياة ومعاش عدد كبير من المواطنين ، ثم جميع المواطنين في النهاية ، وسياساتها ومبادئها تعين إلى حد كبير طابع مجتمعاتنا .

والتنظيم السليم للإدارة هو مهمة المشروع - ومهمته الأولى ، ولكن وظيفة الإدارة ، والعقبات القائمة في وجه الاضطلاع بهذه الوظيفة على نحو سليم ، والتنظيم اللازم لتمكين المشروع من خلق إدارة تنهض بوظيفتها - هذه كلها أكثر من أن تكون مشكلات فنية لانهم سوى أهمية التنفيذ بالمشروع ، ففقدرة الإدارة على أداء وظيفتها تعين إلى حد كبير مدى نجاح المشروع في النهوض بمسؤوليته الاقتصادية كأمين على جزء من موارد المجتمع الإنتاجية ، كما تحدد أيضاً مدى نجاحه في القيام بوظائفه المتعلقة بالحكم ووظيفته الاجتماعية ، إن بيان الإدارة وتنظيمها هما موضع الاهتمام الحقيقي والمباشر من جانب المواطن -

وبوصف الإدارة جهازاً من أجهزة المشروع ، فلا يمكن أن تكون مسئولة إلا أمامه وعنه - وليس أمام سواء أرعن شيء آخر ، إن السؤال عن يكون المشروع مسئولا أمامه ، سؤال مهم في الواقع ، وهذه المسألة زادت حدة كثيراً بسبب انفصال الملكية عن السيطرة ، ذلك الانفصال الذي يفصل سلطة المشروع وسلطانه عما للملكية الخاصة الفردية من حق قانوني ، ولكن السؤال عن يكون المشروع مسئولا أمامه ، سؤال الإجابة عنه بسيطة ، فالإدارة جهاز من أجهزة

المشروع ، وجوهر أى جهاز تعبر عنه الوظيفة التى يقوم بها للهيئة التى يخدمها ، والإدارة باعتبارها الجهاز الذى يتولى الحكم ، يجب أن تكون مسئولة عن بقاء المشروع ورعائه .

وهذا يتضمن من الناحية المادية ثلاث مسئوليات كبرى تشكل فيما بينها وظيفة الإدارة العليا :

١ - المسئولية عن بقاء المشروع فى الاقتصاد ، أى عن ربحيته ، وسوقه ومستهجه .

٢ - المسئولية عن تنظيم موارد المشروع البشرية واستخدامها بكفاية .

٣ - المسئولية عن الخلافة المناسبة والمنظمة للإدارة العليا نفسها .

وجميع هذه المسئوليات الثلاث تطوى على وضع القرارات بدلا من تنفيذها، فوظيفة الإدارة وظيفه قوامها اتخاذالقرارات ، إنها لاتعمل شيئا ولكنها تقرر ماينبغى عمله ، وحتى مهمة التأكد من أن العمل يجرى أداءه - إذا شئنا شرح التعريف الشائع لوظيفة الإدارة - ليست مهمة الإدارة العليا تماما .

وتكاد المسئوليتان الأولى والثالثة أن تنصبا على المشكلات التى سوف يواجهها المشروع لدى خمس أو عشر سنوات قادمة ، كما تهتم بها ثمانية المسئوليات الثلاث إلى حد كبير ، وبهذا تنحصر مهمة الإدارة إلى حد كبير فى ربط المستقبل بالحاضر ، إنها تعنى بما سوف يحدث بدلا من أن تهتم بما هو حادث ، ودخل عنك ما حدث ، إنها ليست مهمة وضع سياسة لحسب ، ولكنها مشكلة تنظيم أيضاً .

### ما مهمتنا

ومسئولية الإدارة الأولى أن تقرر أية عوامل واتجاهات اقتصادية يحتمل أن تؤثر فى رفاهية الشركة فى المستقبل ، يجب أن تتأكد الإدارة أنه فى مدى خمس أو عشر سنوات قادمة ستكون موارد المشروع إنتاجية من الناحية الاقتصادية

على الأقل، بمثل اتاجيتها اليوم . فعليا أن تتخذ القرارات اليوم بصدد المشكلات التي سوف تواجه المشروع في الغد ، وربما يمكن التصير عن هذه الوظيفة على أفضل وجه بأن نقول إن مسؤولية الإدارة هي أن تقرر أى عمل يمارسه المشروع حقيقة .

قد يبدو هذا عقيما ؛ اذ من المؤكد أن اكتشاف نوع العمل الذى تمارسه شركة مالا يحتاج الى هراء وتعطيل ، بل أليس هذا فى معظم الحالات مينا فى اسم الشركة ؟ الواقع أن القرار الخاص بالعمل الذى يمارسه المشروع فى الحقيقة — أى القرار المتعلق بمتجه وبسوقه ونظريته — أبعد من أن يكون واضحاً ، ويتطلب تحليلاً دقيقاً وعسيرا من مرتبة عالية جداً ، كما يتضمن معنى اتخاذ قرار صعب جدا بشأن العمل الذى يقضى أن تهدف الشركة إلى القيام به ، هذه الأسئلة لم تستطع الإجابة عنها حتى الآن سوى قلة من الإدارات .

قد يبدو واضحاً مثلا أن عمل السكة الحديدية هو توفير النقل ، ولكن سكة حديدية معينة — إذا شئت ضرب مثال فعلى — وجدت أن عليها الحقيقى كان تنمية الإقليم الذى تخدمه بدلا من نقل البضائع والبشر ، ونتيجة لهذا قررت الإدارة أن تنمية ما بالإقليم من موارد وتسهيلات كان عمل الشركة الصحيح ، وأن أى شيء يسهم فى النمو الاقتصادى بالإقليم ، حتى بما فى ذلك من تنمية أشكال النقل الأخرى مثل الخدمات الجوية والطرق المائية والنقل البرى ، تسهم مباشرة فى الأداء الاقتصادى من جانب السكة الحديدية وفى تحقيق ربحيتها .

وثمة مثال آخر عن صعوبة القرار الذى يتخذ ، تقدمه شركتان كبيرتان للسيارات . فإذا واجهتهما سوق للسيارات أصبحت سوقا لاستبدال السيارات بغيرها تماما ، وهو الموقف الذى نشأ فى هذا البلد ابتداء من عام ١٩٦٩ ، سألت كل إدارة نفسها عما يرون عليها فى الحقيقة ، وكررت إدارة إحدى الشركتين أن

عملها ينحصر في تسويق وخدمة سلع استهلاكية مدمرة ، أى قررت أن المعدات الإنتاجية التى تمثل الشطر الأكبر من الاستثمار الرأسمالى بالشركة ليست سوى شئ ملحق بأصل من أصولها غير العينية ، ذلك هو تنظيم المبيعات فيها ، وقررت الشركة الأخرى أن عملها الأكبر هو إنتاج القوة المحركة ، أى رأت الأصل الرئيسى يتمثل فى مهندسيها وموظفى الإنتاج فيها ، وطبقا لهذا قررت إحدى الشركتين أن تتوسع عن طريق القيام بتوزيع سلع خلاف السيارات ، تنتجها شركات أخرى ، فى حين توسعت الشركة الأخرى بأن أضافت إلى خط الإنتاج فيها عمل سيارات نقل البضائع ، والجرارات ، والقاطرات ، ومحركات الديزل ومحركات الطائرات الخ .

وتضمن القرار أيضاً تغييراً فى الإدارة فى كل شركة ، ففى الشركة الأولى اعتبر مديرو المبيعات المرشحين للطعنين لوظائف العليا ، وراحت الشركة تعتمد بصورة بالغة من لهم خبرة فى نظام البيع عن طريق البريد ومبيعات التجزئة ، وأنشأت الشركة الأخرى هيئة عليا للإدارة من المهندسين والخبراء فى المعادن وعلماء الطبيعة من رجال البحوث .

وثمة مثال آخر : هناك شركة كبيرة نوعا كانت قد خلقت لنفسها سوقا فى الأدوية المسجلة باسمها ، فلما راحت تحطل عملها وجدت أنها لم تكن تمارس فيه الحقيقة عملها فى هذا المجال ، وإنما وجدت أن سلعتها القابلة للبيع هى قدرتها على تسمية مشروعات صغيرة وغير ناجحة تنتج سلعاً من علامات ماركات معينة للاستهلاك الشعبى لم يكن منتجها هو الأدوية التى تملك امتياز صنمها ولا العقاقير الطبية ، وإنما كان أصلاً الترويج ، كان سوقها سوق رأس المال بدلا من سوق المستهلك ، وهذا انطوى على تغيير فى الاتجاه الذى سار فيه توسع الشركة أصبح عملها الأكبر الاستحواذ على الشركات الصغيرة التى لم تحقق نجاحا وهى شركات تعمل فى ميادين متنوعة مثل العقاقير والروائح وأدوات التنظيف المنزلية ، بله

وحق لإخراج الطبقات الثانية من الكتب ، هذه المشروعات توقف على أقدامها ثم يعاد يعبأ ثانية .

على هذا الأساس وحده الذى يقرم عليه مثل هذا التحليل للعمل الصحيح الذى يقوم به المشروع ، يمكن أن تقرر وظيفة الإدارة وأهدافها ، فإذا لم تعرف الإدارة أولاً العمل الذى يزاوله المشروع ، فلن تعرف حتى ذلك الذى تتولى إدارته فعلاً .

وتحليل طبيعة عملها هو وحده الذى يستطيع أن يعزل العوامل الاقتصادية التى يحتمل أن تؤثر في مستقبل المشروع ، أنه وحده هو الذى يجعل في استطاع الإدارة أن تستعد للمستقبل وأن تتخذ القرارات الصحيحة ؛ إذ يبين أية تطورات يمكن التناحى عنها وإن كانت مهمة في الظاهر ، وأية اتجاهات يتعين مراقبتها بناية ، وهى اتجاهات ربما لا تكاد تكون ظاهرة للعيان بعد ، وهذا التحليل يجعل في الامكان اتخاذ القرار بصدد ما يجب أن يترتب على تطور جديد من رد فعل ، هل هو خطر أم نعمة ؟ هل يمكن استخدامه لجعل المشروع أقوى ، وكيف يتم هذا ؟ هل يرغب المشروع على أن يغير من طبيعته وعمله ؟ .

والقرار بصدد العمل الذى يزاوله المشروع يتضمن أيضاً قرارات بشأن ما يتعين عمله إزاء التطورات في السياسة الاقتصادية والاجتماعية ، والتى يحتمل أن تؤثر في الأداء الاقتصادى للمشروع وفي رخائه في المستقبل ، ليس من واجب الإدارة أن تتنبأ بأمال هذه التطورات فحسب ، بل ومن واجبها أيضاً أن تشجع الاتجاهات التى يحتمل أن تدعم رخاء المشروع ، وأن تتخذ الاجراءات التى تحول دون نشوء الاتجاهات التى يحتمل أن تضره ، إن معظم الادارات اليوم تهرب من هذه المسئولية كلية ، غير أنه لا يكتفى الاحتجاج على السياسة العامة ، ووصم جميع الصناعة الى التنظيم والتقييد بأنهم « محزونون » ؛ إذ في كل حالة بمفردها نشأ تنظيم النشاط الاقتصادى وتقييده من قبل السلطات العامة ، نتيجة لإخفاق الإدارة في أن تتبدع بنفسها سياسات وأساليب يمكن تطبيقها . فالحلأ الأساسى يتمثل فيه

إخفاق الإدارة في أن تدرك أن رد الفعل من جانب الرأى العام ازاء قراراتها المتعلقة بنشاط المشروع هو جزء من عمله ، شأنه شأن الأسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة .

إنه لجزء حيوى بالتأكيد من وظيفة الإدارة اليوم في هذا البلد ، أن تعمل على خلق سوق لرأس المال توجه مدخرات الطبقة الوسطى نحو الاستثمار الاتاجى ، إذ ليس في وسع نظامنا للإنتاج الكبير والاستهلاك الكبير ، أن يقتصر على العمل بسوق رأس مال قوامها « تجارة الثقل » وهو الذى لا يزال طلابه .

فمسئولية كل إدارة بمشروع كبير أن تعمل على ابتداء سياسات لمساعدة المشروع الصغير — وبخاصة المشروع الحديث المهد الآخذ في النمو — وابتداء قانون عمل للسلوك يحكم العلاقات بين المشروع الكبير وشركائه الصغار من قبيل الموردين والباعة الخ ، وإلا ف سوف يضحض حتما وبصورة متزايدة لقيود شديدة وتأديبية بدوجة أكبر .

ومن وظيفة الإدارة أن تضع السياسات الخاصة بتعيين موقع المصنع وتوزيع العمل والطلبات بين المصانع الكثيرة التابعة لشركة واحدة — وهو ما لا يمكن عمله إلا عن طريق التعاون الوثيق مع السلطات المحلية ومع النقابة ، ومن وظيفتها ابتداء سياسات للحفاظ على الموارد — وبخاصة الماء — وللحفاظ على نظافة الهواء والماء ، هذا ، وإن كل مشكلة من المشكلات التى توقفت في هذا الكتاب سواء تعلقت بتوفير الأمن للعامل ، أو بالعلاقات النقابية ، أو بحكومة مجتمع المصنع ، أو تنظيم الإدارة أو تنظيم خلاقتها — تقول إن كلا من هذه المشكلات يؤدي حتما فشل الإدارة في علاجها ، إلى التنظيم الذى تفرضه السلطات العامة ، وهو تنظيم لن يكون قائما إلا على التقييد والتأديب .

والإدارة التى ترفض قبول الواجب الذى يفرض عليها أن تتوقع الضغوط العامة في الند ، والتى تفشل في استباقها عن طريق العمل الإيجابي ، لإدارة ترفض



تولى وظيفتها وترتكب جريمة خيانة مسؤوليتها عن الأداء الاقتصادي للشروع .

وأخيراً فالقرار المتعلق بالعمل الذى يمارسه المشروع يتضمن ابتكار مقاييس لقياس أداء المشروع وقياس القيود السلبية التى تحكم هذا الأداء .

إن تصميم القيود السلبية من الأهمية بالنسبة إلى رفاهية المشروع بحيث يحسن اعتباره مسؤولية كبرى فى حد ذاتها من مسئوليات الإدارة ، فالمشروع الصناعى من الكبر والتعقيد ، كما تحدث أشياء كثيرة فى نفس الوقت الواحد فى أماكن مختلفة كثيرة بحيث يستحيل على الإدارة أن تعتمد على السماح مثلاً يستحيل على الطيار أن يفقد قاذفة نفائة ذات أربعة محركات معتمداً على يديه ، إلا أن الطيار الذى يطير بدون أجهزة قيادة سلبية لا يعرض للخطر إلا عدداً صغيراً من طاقم الطائرة . أما المشروع الذى يعمل بدون قيود سلبية فيعرض آلاف الناس للخطر بصورة مباشرة ، ويعرض للاقتصاد بأسره بشكل غير مباشر .

ليس لدينا فعلاً حتى الآن أية مقاييس أو قيود فى المشروع ، فالإدارات مضطرة إلى العمل عن طريق السماح إن لم تعتمد على الشك ، إن كل ماله ينابووجه عام مقاييس لدوقف المالى . ليس لدينا سوى أشد الأدوات بدائية لقياس الكفاية والانتاجية ، وقياس المرتبة والتجاح فى السوق أو استغلال فى الموارد البشرية الخ . بل ولا نملك مقياساً للربحية يمكن استخدامه ، فالمحاسبة - بغض النظر عن خطئها بين التكاليف الجارية والتكاليف المستقبلية ، وعن دعواها التقليدية بأن قيمة التقود ثابتة - هى بحكم تعريفها تركز اهتمامها على الماضى بدلاً من المستقبل ، ولذلك فابتداع مقاييس وقيود يمكن الاطمئنان إليها ، هو من أكبر المهام التى تواجه الإدارة .

وهذه مهمة فنية إلى حد كبير ، فيجب أن يكون المقياس مما يدعو إلى الاطمئنان إليه ، أو على الأقل يجب أن يكون ما يتطوّر عليه من هامش الخطأ معروفاً ، ويجب أن يكون رد الفعل من جانبه سريعاً ، على خلاف معظم المقاييس

التي تملكها اليوم والتي لا تسجل التغيير إلا بعد وقوعه بأشهر أو سنوات ، ويجب أن يتطلب أيضاً طاقة سيرة جداً . إن تعريف كلمة « رقابة » هو « توجيه جماهير كبيرة وقوى كبيرة يبدل القليل من المجهود وإنفاق القليل من الطاقة » ، فالنظام الذي يتطلب ثلاثة رجال للمراجعة ما يعمل رجل واحد ، ليس برقابة ولكنه خلق متظم ، إلا أنه في الكثير جداً من مشروعاتنا نجد أن تلاما من الاستشارات وأساليب المراجعة الثلاثة ، تؤخذ خطأ على أنها قيود .

وفوق كل شيء يجب أن تقيس المقاييس والقيود وتوجه ما هو ذو صلة بالموضوع وهام ، وأن تفعل ما ليس له أهمية ، فكلما أحسنت المقاييس والقيود أداء وظيفتها ، قل عددها .

فالنظام الذي يحاول مراقبة كل شيء يأخذ في التضخم بحيث لا يمكن احتماله ، كما أنه لن يراقب شيئاً ، فإذا كان عدد العلامات على اللوحة يصل إلى المئات أو الآلاف ، فسوف يكون الطيار أسوأ حالاً مما لو قاد طيارته بدون جهاز توجيهها ؛ إذن يتمكن من مراقبتها جميعاً ، ولن يعرف ما يراقبه منها وما يعمل ، ولكنه تعلم أن يعتمد على الإشارات وألا يستخدم فكره ، وكذلك لن تتمكن الإدارة التي تطنى عليها « الحقائق » من توجيه الاهتمام إلى أي منها ، وفي الوقت نفسه لن تجرؤ على استخدام الإدراك السليم والفكر ، سوف تختار « حقيقة » واحدة وتجعل منها الأساس الوحيد الذي تبنى عليه قرارها ، لذلك يتطلب إعداد القيود السليمة فوق كل شيء ، اتخاذ قرار بشأن العمل الذي يزاوله المشروع ، وبدونه لن تستطيع جميع القيود في العالم أن تحكم الرقابة بأكثر مما يستطيع وجه الساعة أن يدل على الوقت دون أن تتحرك عقاربها .

### موارد المشروع البشرية

وتشمل الوظيفة الثانية للإدارة في تنظيم موارد المشروع البشرية واستخدامها بكفاءة ، فالذي ينتج في المشروع الصناعي ليس الأفراد ، ولكنه تنظيم بشري . وعملية جعل التنظيم البشري منتجاً والمحافظة على ذلك ، تتضمن المسؤولية عن

أ كفاً نصميم لعمل الفرد ، وإدماج الشخص في عمل مشترك تقوم به مجموعة ، وترتيب المجموعات الصغيرة بحيث يتكون منها كل واحد منتج ، وهي تشمل تنظيم القائمين بالإشراف والإدارة المتوسطة من هم في التحليل الأخير ، لب الهيئة التي ندعوها المشروع ، وأخيراً تتضمن المسؤولية عن تنظيم الإدارة العليا نفسها تنظيمياً يتصف بالكفاية ومنتجاً ، وهذا في الحقيقة يحتل المكان الأول إذ ما من تنظيم يمكن أن يكون أكثر كفاية من الإدارة العليا فيه ، فالتنظيم الحاطىء في القمة يعنى حتى الاحتكاك والاستياء وانعدام الكفاية وعدم الإنتاجية ، وهي مظاهر تصيب الجميع حتى العامل الأقل شأنًا الذي يدفع عربة اليد أمامه . هذا ، وإن في تنظيم الإدارة العليا أوسع المجال لتحسين في العادة .

في معظم الأنظمة نجد التنظيم ذا بدين . ففي الجيش ، والكنيسة أو الدولة مثلا ، يضمن تحقيق التكامل بين الفرد والمجموعة ليتكون منها نظام ، ولكن التنظيم في المشروع ذو أبعاد ثلاثة ؛ إذ يضمن إدماج الفرد والمجموعة والمعدات المادية لتكون كل واحد .

وتنظيم الموارد البشرية وظيفة تتعلق بالضرورة بالإدارة العليا ، فلا يمكن أن تكون السياسات والأساليب والاتجاهات فعالة الأثر في الصفوف الدنيا إلا إذا كانت موضع التطبيق في القمة ، إن الكثير من الإدارات العليا التي لا تدرى تماماً مسؤوليتها عن تنظيم الموارد البشرية — بما فيها الإدارات التي لم تدرك بعد أن هناك شيئاً يقال له الموارد البشرية — تقول إنه رغم ذلك فهذه الإدارات تعين طالع التنظيم الذي تتولاه وبصورة كاملة كما لو كانت لها سياسة واعية وواضحة ، فكأن أي فلاح يحافظ على القرية أو ينهكها سواء عرف هذا أو لم يعرفه ، كذلك نبني كل إدارة للموارد البشرية أو نخوضها .

والمسئولية عن الموارد البشرية تنحصر في حد كل الأقسام وكل الوظائف وتشمل المشروع بجملة ، ولا يستطيع أن يضطلع بها نفس الجهاز الذي يقرر العمل الذي تمارسه الشركة ، فكأن القرار الاقتصادي يمينه بصورة جزئية

نوع التنظيم البشرى الذى فى خدمة المشروع ، كذلك نوع التنظيم البشرى الذى يتطلبه المشروع ، تعينه إلى حد كبير طبيعة النشاط الاقتصادى الذى يمارسه المشروع . وتشكيل شخصية المشروع بحيث تتفق مع حاجاته الاقتصادية الموضوعية ، وتكيف قراراته الاقتصادية بحيث تتلاءم مع مطالبه وطابع تنظيمه ، هما بالتالى وبالضرورة من عمل الإدارة العليا .

### مشكلة الخلافة

وتمثل الوظيفة الثالثة الكبرى للإدارة فى توفير إدارة تقوم بمهامها ، وهذا معناه أن تستعد لتوفير الإدارة التى تخلفها . فالإدارة فى أساسها تعمل على مواصلة البقاء ، شأنها شأن جميع الهيئات الإدارية . وإدارة القصد هى التى سوف تقرر ما إذا كان المشروع سينجح بعد عشر سنوات ، وما إذا كان حقاً سيظل على قيد البقاء ، فلا تستطيع حتى أقدر الإدارات التنبؤ بالمستقبل ، وحتى أفضل القرارات التى تتخذ اليوم بصدد المستقبل هى بالضرورة تكهنات . ولكن إدارة اليوم تستطيع على الأقل التأكد من أنه سوف يتوافر لقرارات القصد الرجال المؤهلون تماماً ، والمدربون تماماً ، والذين اختبروا تماماً ، خلال الأداء الفعلى .

كل نظام يعتمد فى بقائه على مبدأ واضح للخلافة المنظمة . فلا بد للنظام فى أى وقت من أن تكون له حكومة هى موضع الاعتراف التام بأنها المالك الشرعى للسلطة ، وأنها قادرة على ممارسة هذه السلطة . فإذا لم تكن هناك منظمة فمن المحتمل أن يولد أى تغيير فى هيئة الحكومة انتفاضات واضطرابات قد تهدد حياة النظام نفسها . واعتلاء حكومة جديدة الحكم دون أن تتوافر لها السلطات المناسبة ، حتى ولو وليت بصورة مشروعة وبطريقة منظمة ، يحتمل أن يسفر عن نتائج مشابهة .

إن الضعف القاتل الذى تفتقر منه الدكتاتورية يتمثل فى عدم وجود خليفة شرعى للدكتاتور . فقد تحطمت كل دكتاتورية فى التاريخ بعد موت الدكتاتور ، بسبب الحرب الأهلية أى المنازعات التى تنشأ بين المطالبين بمركزه الشاغر ،

وبسبب فساد الجهاز السياسى ، لأن سلطة الدكتاتور لا تستند إلا إلى قوته الشخصية والولاء له ، وكلاهما لا يمكن نقله . كذلك لا يمكن لأى دكتاتور أن يسمح أن يعترف بأن شخصاً واحداً هو خطيئته ، ولو سمح بوجود أية قوة على الإطلاق ، فلا بد أن يكون هناك على الأقل ستة ممن يمكن أن يخلفوه ، لمنع أى إنسان من قلب الدكتاتورية .

ربما تكون مشكلة الخلافة أقدم مشكلات الحكم . إن كل شكل معروف من أشكال التنظيم الاجتماعى تلقى جذوره ، فى التحليل الأخير ، متأصلة فى محاولة حل مشكلة الخلافة . فى الحل القديم عند القبيلة البدائية نجد الخلافة وفقاً لسلطات الزعيم السحرية تنقل بفعل الآلهة أو بنقل الخواص السحرية التى أضفت على الزعيم سلطانه وحكمته ، وما قصة يعقوب وإسحاق إلا مثال واحد من أمثلة كثيرة توضح هذا المبدأ . ومنذ ذلك الحين جرت محاولات بمئات كثيرة ، ولكن القليل جداً منها كان أوفر حظاً من النجاح .

إن الاستقرار التاريخى العظيم الذى اتصف به مبدأ الملكية الوراثية راجع بالضبط إلى نجاحه فى حل هذه المشكلة . ولكن حتى الملكية الوراثية يحيط بها الخطر ، إما لأنه قد لا يكون هناك وريث وإما قد يكون طفلاً ، وأحياناً لم يكن قد ولد بعد ، أو يكون ضعيف العقل أو كسيفاً . فإذا حدث هذا فلن تملك الحكومة ولو كانت شرعية ، السلطة للاضطلاع بوظائفها .

الواقع أن الحل الوحيد الناجح حقاً حتى الآن هو الحل الذى ينص عليه الدستور الأمريكى وبمقتضاه هناك دائماً خليفة شرعى للرئاسة ، يمكن أن تتوقع منه فى جميع الحالات فعلاً أن يكون قادراً من الناحيتين الجثمانية والعقلية ، على تولى الوظيفة ، ويملك فى يديه على الفور السلطات الكاملة التى يحتفظ بها الدستور للرئاسة ، ولكن حتى هذا الحل ليس كاملاً . لأنه يتطلب من الرجل الثانى فى الحكومة ، أى نائب الرئيس ، أن يقف جانباً ويصبر ، وهذا فى الواقع ما جعل المنصب غير ذى أهمية وجعل صاحبه شخصاً لا يستد به .

وليس في وسع أى نظام أن يعتمد في بقائه على وجود مورد من المقررات ، فيجب أن ينظم كل نظام بحيث يمكن أن يديره رجال لا يملكون ما يزيد كثيراً على المقدرة العادية — على الأقل في الأوقات العادية . ولكن في الوقت نفسه لا يستطيع أى نظام أن يترك صفة زعامة للحظ . عليه أن يحاول اختيار أفضل من يتوافر لديه من الرجال للخلافة ، وأن يدرجهم ويختبرهم .

ومشكلة مؤهل الحلف واختياره وتدريبه واختباره ، قديمة قدم مشكلة الخلافة الشرعية وبنفس صعوبتها تماماً ، ورغم أنها شغلت بعض ذوى أفضل العقول في العالم ، إلا أنها نادراً ما حلت ، فإذا كانت القوة الكبيرة التي يتميز بها النظام السياسي الأمريكي تكمن في أنه يجهز دائماً حكومة شرعية ذات سلطات كاملة ، فإن من أعظم عناصر ضعفه عدم وجود نظام معقول لاختيار المرشحين للنصب الرئيسى وتدريبهم واختبارهم ، وحتى نظام الوزارة البريطانية — وهو أفضل مدرسة لتدريب القادة وأحسن ساحة لاختبارهم ، ليس كاملاً ، فالاختبار المثلث لكسب أصوات الناخبين في البلاد ، والزعامة البرلمانية في مجلس العموم ، والمقدرة الإدارية في منصب وزارى كبير ، هذا الاختبار وإن كان هاملاً لا يختبر حقيقة القدرة على تولي المنصب الأعلى أى رئاسة الوزارة ، وخاصة في أوقات الأزمات .

وبواجه المشروع صعباً معينة في اختيار المرشحين لمراكز الإدارة العليا وتدريبهم واختبارهم ، في كل مؤسسة أخرى نجد اختيار القادة وتدريبهم واختبارهم إما أن يتم في الداخل ولا يتطلب نقوضاً خاصة وهيئة خاصة مسئولة عن ذلك ، وإما أن يكون مسئولية جهاز خاص خارج الهيئة الحاكمة نفسها ويتجاوزها مثل مجلس شيوخ الجماعة أو هيئة الممتحنين أو كبار الكهنة ، لكن إيجاد القادة ليس آلياً في المشروع ، بل على العكس يميل بقاءه إلى منع تكوين قادة دربوا واختبروا بطريقة صحيحة ، ولكن ليس بـمقياس موضوعى للنؤهلات والأداء ، ولا جهاز خاص لاختيار الخلفاء ، إن معظم المشروعات لاختزال في المرحلة القبلية الابتدائية حيث تجرى الخلافة إما حسب السن أو بطريق السحر .

هذه المسؤوليات الثلاث لا تشمل - بالطبع - كل ما يتعين على الإدارة العليا أن تعنى به ؛ إذ سوف تضطر حتى أفضل إدارة ، إلى الاهتمام بعدد ضخم من مسائل أخرى كبيرة وصغيرة ، ولكن هذه المسؤوليات الثلاث تشمل وظيفة الإدارة ، إنها المسؤوليات التي يجب النهوض بها في أى مشروع ، وهي الحاسمة بالنسبة إلى قيامه بوظيفته وإلى بقائه ورعايته ، وهي مسؤوليات لا يمكن لغير الإدارة العليا أن تضطلع بها ، كما لا يمكن تفويضها لغير .





## الفصل التاسع والعشرون

### لماذا لا تقوم الإدارات بوظيفتها ؟

ليست إلاقلة تلك الإدارات التي تضطلع اليوم بمسئولياتها بالدرجة الكافية ،  
برغم أنه لا تنقصها الأدوات والعدد والتسكينات اللازمة لهذا العمل ، هناك  
القليل من الفهم من جانب الإدارة العليا بصدد وظيفتها ، إن كان ثمة فهم حقاً  
بأن عليها مسئولية ولها وظيفة ، وهناك قدرة يسيرة على أداء الوظيفة ، وإنها  
لقلة تلك المشروعات التي نظمت بحيث تسمح للإدارة بتكريس نفسها لعملها  
الصحيح ، بله التي تجعل لقرارات الأخيرة أثراً فعالاً .

لا يعني هنا ما تصف به الإدارات الفردية من كفاية أو عجز ، كما لا يعني  
أن الإدارة من الجدة بحيث لم يتوافر وقت كثير لخلق تقليد ومستويات لها ،  
إتقانهم هنا بغير ماني ببيان المشروع من عقبات موضوعية تعرقل قيام الإدارة  
بوظيفتها ، فمن الصعب من الناحية الموضوعية ، أن تفهم الإدارة وظيفتها وتقوم  
بها ، كما أن ببيان المشروع يجعل من الصعب أيضاً على الإدارة العليا أن  
تكون فعالة ، وأخيراً ، فبيان المشروع يجعل من الصعب اتخاذ التدابير الوافية  
بصدد الخلافة .

وتكمن العقبة الأولى في طبيعة الإدارة نفسها ، إن وظيفة الإدارة العليا  
تختلف اختلافاً جذرياً عن عمل المديرين التنفيذيين ومسؤوليتهم ، إلا أنه يجب مله  
مراكز الإدارة العليا من صفوفهم ، والجو الذي فيه يتفق أحد رجال الإدارة  
العليا السنوات التي يتكون خلالها والعمل الذي يتدرب على أن يده مهماً ،  
والأشياء التي تعلم أن يوليها الاهتمام — هذه كلها تختلف عن العمل الذي يدخل  
في فطام وظيفة الإدارة وعن الزاوية التي تنظر منها ، ويحتمل أن يكون الشخص  
الذي سوف يتولى الإدارة العليا في المستقبل ، جاهلاً بطبيعة مسئوليتها وعاجزاً  
عن فهم ما تطوى عليه الوظيفة .

إن التأكيد الذى يوضع فى المرحلة المبكرة من تكوين المدير التنفيذى فى المشروع ، ينصب على الصفات والقدرات التى لا توهل الشخص لمركزه فى الإدارة العليا ، خلال هذه السنوات المبكرة يعظم التركيز على زيادة التخصص ، لأن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتطلب من الشخص أن يصبح أعظم براعة فى مجال يضيق بصورة متزايدة كلما ترقى ، فضلاً عن هذا يضيق المشروع ، سواء أكان كبيراً أم صغيراً ، أهمية على الفهم الشديد لقواعد الإدارة بالأقسام التى يتكون منها المشروع ؛ إذ من سوء الأدب إبداء حب الاستطلاع بشأن وظيفة أخرى أو قسم آخر ، وهذا يعتبر بصورة جزئية نتيجة وجود موقف سياسى عادى وسلم يتنافس فى ظله الأقسام والوظائف على الميزانيات والمكانة ، ولكنه أيضاً منتج ثانوى للبدأ الذى يرى أن تكون لكل مدير تنفيذى وظيفة واضحة المعالم هو وحده المسئول عنها ، لكن النتيجة أن الشخص الذى يبدى المزيد من الاهتمام بالمشروع ككل ويحاول اكتساب فكرة عامة ، لايحتمل أن يرقى .

وفضلاً عن هذا فكل وظيفة تصل بالإنتاج هى بطبيعتها محددة تحديداً دقيقاً إن لم تكن تابعة لغيرها ، إن الشيء الذى له قيمة فى الحكم على المدير التنفيذى قدرته على تنفيذ الواجبات المخصصة له ، فلا يتوقع منه الاستقلال ولا يسمح له به — هذا إن استشير على الإطلاق حقاً فى رسم السياسات التى يتعين عليه تنفيذها .

فى الوظيفة المتعلقة بالإنتاج ينصب الاهتمام على أداء الأشياء ، فالزخارف النازحية هى زخارف العمل ، والصناعة ، مثل المكتب الذى تراكم عليه الأوراق ، والتليفون الذى يدق باستمرار ، والساعات الطويلة ، ومحفظة الأوراق المتضخمة التى يأخذها الشخص إلى بيته فى المساء ، ويمررى تدريب الموظف التنفيذى القائم على الإنتاج ، للعمل السريع ، فيدرب على أن يعطى نتائج سريعة وأن يطالب مرقوسيه بنتائج سريعة ، وتتوقع منه أن يعرف الإجابات عن جميع الأسئلة المتعلقة بوظيفته وعمله . وأسوأ من هذا كله يدرب على أن يركز انتباهه كلية على « البيانات » الملوثة الدقيقة وألا يسمح بغيرها من « الحقائق » .

ولكن وظيفة الإدارة العليا تتطلب فهماً عاماً ، أى تتطلب فكرة عن الكل ، إنها تطالب بالقدرة المختبرة على تولى القيادة المستقلة والاستعداد لتولى المسؤولية عند اتخاذ قرار ، وتطالب بما تحتاج إليه النظرة الطويلة من فصل بين الأشياء وصبر ومقدرة ، فالرئيس الأعلى بحاجة إلى أن يفكر بدلاً من أن يعمل ، واتجاهه هو اتجاه توجيه الأسئلة أكثر منه التقبل الفوري للأوامر . وبينما يقيس المدير التنفيذى عمله على ضوء ما تم إنتاجه بالأسس من أطنان الصلب ، يجب على رجل الإدارة العليا أن يفكر فى العوامل التى تؤثر فى استهلاك الصلب خلال السنوات العشر التالية ، وما من شيء فى وظيفة الإدارة العليا فيه ذلك التأكيد المريح من « البيانات » التى يقدمها الموظف التنفيذى المتولى شئون الإنتاج ، فالإدارة العليا فى أفضل حالاتها تتعامل مع الأحجام التقريبية ، وأكثر من هذا تتعامل مع الأشياء غير المحسوسة من قبيل الاتجاهات والفروض .

وبعد أن يردى رجل الإنتاج السابق إلى صفوف الإدارة العليا يظل متعلقاً بذلك التهم المريح لقواعد العمل بالاقسام ، بدلاً من الانخراط بالمسؤولية عن المشروع كله . إنه على استعداد لتعريف وظيفته على أساس مصطلحات تصل تماماً بالاقسام ولأن يشعر بالرضا مادام القسم « التابع له » يودى عمله فى يسر ، وهو لا يبدى اهتماماً بمشكلات المشروع بل ولا يكون على بينة منها ، وهذا ما يصدق غالباً حتى على رئيس مجلس إدارة الشركة . وإذا كان تنفيذياً ، لهذا قد يخشى اتخاذ القرارات أو مصارعة المشكلات الأساسية . وسوف يعطيه فى التفكير فى المستقبل ، إن لم يخش بالفعل ما يقسم به المستقبل من غموض مضاعف عدم إمكانية إحراكه بالحواس أو اللمس .

هناك مؤسسات أخرى لها أيضاً مشكلات خطيرة تصل بتوفير الترويح الصالح من القيادة العليا ، واتقاء من يمكن اختيارهم لها فى المستقبل وتدريبهم وإعدادهم واختبارهم . ولكنها لاتواجه فى العادة الانفصال بين العمل الذى يقوم به رجل التنفيذ ذو المرتبة الأدنى وبين عمل الرجل الذى يشغل مكانه فى القمة ، إن مجال

العمل الذى يقوم به الاسقف والقرارات التى يتخذها أوسع بكثير جداً من مجال القسيس فى الأبرشية ، ولكن مسؤوليات الاثنين ووظائفهما هى إلى حد كبير ليست متباينة كثيراً . والقائد الذى يتولى القيادة مجال الجسم أوسع ، ولكن وظائفه لا تختلف كثيراً عن وظائف قائد الفرقة . وفوق هذا كله ليس فى مؤهلات وتدريب قسيس الأبرشية وقائد الفرقة إلا القليل الذى لا يؤهلها للوظيفة الرئيسية ، فالجو والمناخ الذى يعيش فيه أى منهما شبيه على وجه العموم بذلك الذى يعيش فيه الاسقف والقائد الذى يتولى القيادة . فى الكنيسة أو الجيش يسهر التدريب والتطور وفق ترتيب تصاعدى منطقي من الوظيفة الصغيرة إلى الوظيفة الكبيرة . أما المشروع فيتطلب فاصلاً جندياً . فالشخص الذى تربي على أن يكون اختصاصياً لا بد أن يتحول فجأة إلى شخص يعنى بالعموميات ، والذى تربي ليكون عضواً نائباً فى تنظيم له وظائفه ، لا بد أن يضطلع فجأة بقيادة مستقلة لكيان قائم بذاته ، وإلى أن يبلغ النقطة التى عندها يتولى مسؤولية الإدارة العليا عن الكل ، فلن نتاح فى العادة الفرصة لاختباره فى قيادة مستقلة فعلية ، أو فى أى عمل آخر خلاف نشاط عملية ومتخصصة بحدثة .

وحتى الإدارة العليا القادرة التى أحسن انتقاؤها ، تواجه عقبات حقيقية تعرق قيامها بواجباتها على النحو السليم ، فكبار الموظفين التنفيذيين يلقون أنفسهم واقعين تحت ضغط شديد يضطرمهم إلى إنفاق وقتهم وطاقاتهم فى نشاطهم وحدهم القادرين عليها ، ولكنها - فى أفضل الحالات - عرضة بالنسبة إلى وظيفة الإدارة العليا ، إنهم فى المشروع الكبير مثلاً ، يحملون عبئاً كبيراً يتعلق بالرسميات ، فطليم أن يفتتحو هذا القسم وذاك ، وأن يلقوا الخطاب فى داخل المشروع وفى خارجه ، وأن يعملوا فى لجان وهيئات المؤسسات المدنية والاقتصادية وما إلى ذلك ، ويتوقع منهم أن يحافظوا على العلاقات الشخصية بين المشروع وكبار الموردين له ، وكبار عملائه ، ورجال المصارف ، والوكالات الحكومية المهمة . . . الخ ، وبعبارة أخرى يقومون فى المشروع بدور الملك ورئيس الوزراء فى آن واحد .

وثمة عقبة مهمة أخرى وذات طبيعة مختلفة تماماً ، تلك هي « العقل التنفيذي » ، أى انفصال الرؤساء في المشروع الكبير عن كل من حقائقه وحقائق المجتمع الذي يعيشون فيه ، هذا « العقل التنفيذي » يشبه كثيراً جداً « العقل العسكري » ، الذي يتصف به ضابط الجيش المحترف ، ونشأة كل من العقلية واحدة ، فالرجل الذي يقوم على رأس منظمة كبيرة — بيروقراطية ، جيش ، كنيسة ، جامعة كبيرة أو مشروع عمل — إنما يعمل في مستوى عال من التجريد ، فيجب بالنسبة إلى المسائل التي يراد منه أن يتخذ قراراً بشأنها ، أن تمرض عليه بوصفها مسائل تتعلق « بالسياسة » ، أى على ضوء مبادئ مجردة ، وإلا اضطر أن يدوس نفسه المشكلة كلها التي لا يتوافر له بالنسبة إليها الوقت ولا تتوافر له عادة المعلومات عنها ، يجب أن تكون كل مشكلة تمرض على الرئيس سلطة إلى حد كبير ، بحيث تتطلب رداً سريعاً بكلية « نعم » أو « لا » ، ولكن المشكلات الفعلية ليست أبداً بمثل هذه البساطة أو هذا الوضوح .

كذلك يعيش رجال الإدارة في أية منظمة كبيرة ، في عزلة اجتماعية كبيرة ، ويحتمل أن يحدوا أنفسهم وبصورة متزايدة مع أناس من نفس الفئة الاجتماعية ونفس العمل ، إن لم يقتصر اتصالهم على محبة زملائهم من أفراد مجموعة الإدارة العليا ، وهذا يؤدي إلى تضيق أفق الخيال والفهم ، الأمر الذي ربما يكون أفضل مثل له عجز الإدارة الأمريكية خلال السنوات العشرين الأخيرة عن فهم مزاج الشعب الأمريكي ، وبهذا تحبل قرارات الإدارة إلى أن تتخذ في فراغ .

يجب التأكيد بأن « العقل التنفيذي » هو في مثل ضرورة « العقل العسكري » ، صحيح تماماً ماقاله كليمنصو بعد الحرب العالمية الأولى من أن « الحرب من الآنمية بحيث لا يجب أن يمد بها إلى القواد » ، ولكن لم يكتشف أحد بعد طريقة يمد بها إلى شخص آخر ، وآخر مثال عن الزعم العسكري الهلوي وهو « بصيرة » ، هنر إلا يحتمل أن يشجع على عاكاته ، أن المدربين هم الوحيدون الذين يمكن أن يمد لهم بإدارة المشروع ، فالوظيفة هي التي تخلق « العقل العسكري » ، « العقل التنفيذي » ، إن المدنيين الذين يتحولون إلى قواد يضطرون إلى تنمية « العقل

العسكري ، مما أثبتت كثيراً تجربتنا مع المدنيين الذين اضطلموا بوظائف عسكرية في أثناء الحرب العالمية الثانية ، وكذلك سوف يتعين على الآخرين الذين يوضعون في منصب إداري أن ينموا « للعقل التنفيذي » .

### عقم الإدارة

والانفصال بين وظيفة الإدارة العليا ووظيفة القائمين بالتنفيذ ، يضيف صعوبة أخرى إلى قدرة الإدارة العليا على النهوض بواجباتها ، فالمجموعات التنفيذية التي تلي القمة لا تفهم ماهية وظيفة الإدارة العليا ، إنها على غير استعداد للإلترؤية المشكلات العاجلة ، والمشكلات المتصلة بأقسام معينة ووظائف معينة وهي لا تنفتح إلى فهم وظيفة الإدارة العليا لحسب ، بل وتجد من الصعب جداً أن تدرك ما تسمى إليه الأخيرة وعلى أى أساس تبنى قراراتها والسبب الذي يحبطها تصرف على العوالم التي تتصرف به ، بل وفي حالات كثيرة جداً تشتمل المجموعات التنفيذية القائمة على شئون الإنتاج - تشتمل شعوراً عميقاً - أن الإدارة العليا لا تولى مشكلات المشروع الحقيقية أى اهتمام ، وإنما تسعى وراء أشياء تافهة من نسج خيالها ، وبذلك يحتمل أن تقابل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا بنقص في الفهم والتعاطف معها ، إن لم تقابل بالمقاومة .

ويستند المشروع على المديرين التنفيذيين في تنفيذ قرارات الإدارة ، فقد نظم شركة ما وفق خطوط شبه عسكرية بحيث تقل جميع القرارات الصادرة من أعلى باعتبارها أوامر ينتظر من الإدارة القائمة بالتنفيذ أن تطيعها دون توجيه أى سؤال ، ولكن الواقع أن الذين يتولون التنفيذ دائماً في مركز يسمح لهم بتخريب هذه الأوامر ، فإذا لم يفهموها أو يسطفوا عليها ، فسوف يدون في أفضل الظروف قوفاً في تنفيذها .

يحتمل أن تكون المشكلة أقل خطورة بكثير إذا اشتركوا في رسم السياسة والقرارات ، والحقيقة أن النموذج العسكري للتعليم نموذج لا يصلح للمشروع الصناعي ، إلا أنه يحتمل مع القدر الأعلى من التشاور أن يظل القائمون

بالتنفيذ يعوزهم فهم حقيقى لوظيفة الإدارة العليا ، الأمر ببساطة هو أنهم لا يستطيعون أن يروا الأشياء من وجهة نظر الإدارة العليا ، فوجهة نظرهم - كما تشكلها وظيفتهم هم - تظل مختلفة ، قد يصلون إلى نقطة عندها يتقبلون قرارات الإدارة العليا حتى وإن لم يفهموها ، ولكن من الصعب عليهم جداً أن يفهموا أنفسهم فى مكان الإدارة العليا .

وعلى سبيل الإيضاح تضرب المثل بشركة معدنية كبيرة كان على رأسها طيلة سنوات كثيرة رجلان بارزان يرجع إليهما نجاحها إلى حد كبير ، هذان الرجلان قاما بعمل رائد فى تحليل العوامل الاقتصادية المحددة للنشاط الذى يزاوله المشروع وفى تطبيقها على المستقبل ، كذلك قاما بعمل بارز فى تكوين فريق قوى من رجال الإدارة ، وكان كل من بالشركة يكن لها أعظم الاحترام والمحبة الشخصية . إلا أنه لم يمس عام على اعتزالها الخدمة حتى عفى النسيان على برنامجها وسياساتها ، لأن القائمين بالتنفيذ لم يفهموها حقيقة ، كانوا على استعداد للسير وراء الرجلين بسبب ما يكون لهما من احترام ، ولكن السياسات لم تصبح سياساتهم هم أبداً ، ولم يفهموا أبداً ماذا كانت تهدف إليه ولا السبب فيه .

هذه العقبات فى طريق تكوين وفعالية إدارة ناجحة تقوم بوظائفها ، تفسر عظم انتشار حكم الرجل الواحد والإشراف فى المركزية كشكلين من أشكال تنظيم الإدارة ، برغم ما يلقياه من استنكار عام وشامل .

حقيقة غالباً ما يحل حكم الرجل الواحد مشكلة وظيفة الإدارة ، بشرط أن يكون قادراً للغاية ، ولكنه يحلها على حساب المستقبل ، أى مستقبل هذا المشروع ظل فيه رجل واحد بلغ الخامسة والسبعين الآن ، كما فى شركة من أكبر شركاتنا التجارية ، بمارس سلطة دكتاتورية طيلة عشرين عاماً وطرده كل مرؤوس تجلسر على إبداء فكرة من عنده ؟

إن المركزية المرفقة هى دائماً نتيجة مترتبة على ضعف الإدارة بدلا من قوتها ، والمغالاة فى المركزية تزود من يشغلون مراكز القيادة العليا بمذر كامل يبررون به عدم مصارعة مشكلات المشروع الحقيقية ، وتضع فى نفوسهم الوهم بأنهم

مشغولون بصورة محومة ومثقلون بالعمل بحيث لا يستطيعون أن يعملوا أى شئ. آخر ، وهذا مناه في الواقع عجزهم عن تأدية وظيفة الإدارة العليا على وجهها الصحيح ، كذلك تشجع في الإدارة العليا الوهم بأن أوامرها وقراراتها موضع التنفيذ ، وبدلاً من هذا فالمغالاة في المركزية تسير دائماً جنباً إلى جنب مع نظام كفاء لتخريب أوامر الإدارة العليا .

إن حكم الرجل الواحد والإفراط في المركزية كليهما ، هما الوسائل التي يعمد إليها الكسول ليتجنب مشكلة ، فالأول هو أسلوب الكسول القوي ، والآخر أسلوب الكسول الضعيف ، إلا أنه نظراً لأنهما يخلقان الوهم بأن للشروع إدارة تقوم بوظيفتها ، يظنان محتفظين بمبادئهما إلى أن تتعلم التغلب على العقبات القائمة في وجه الأداء الفعال لوظيفة الإدارة .



## الفصل الثالث والعشرون

### مت أين يأت مديرو الغد ؟

لما كان من غير المحتمل أن توهل الخبرة بالتشغيل وأن يؤهل الأداء الشخصي لهمام الإدارة العليا ؛ فقد يبدو من الأمور المنطقية محاولة البحث خارج المشروع عن مرشحو للإدارة العليا ، هذا التعليل يكن وراء أوسع السياسات انتشاراً في الإدارة الأمريكية اليوم بصدد مشكلة الخلافة .

إحدى هاتين السياستين ازدياد الاعتماد على « الموظفين » في المشروع باعتبارهم المعين الذي يستمد منهم من يشغلون مراكز الإدارة العليا ، إن الذين ليست لهم سوى خبرة عملية قليلة جداً ، أو لا يملكون شيئاً منها ، أي الذين لم يعملوا بالفعل أبداً في المشروع بمعناه الصحيح وإنما قضوا معظم حياتهم العملية في المكتب المركزي بوصفهم ممن يساعدون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة ، هؤلاء يفضلون في العادة عند الترقية إلى صفوف الإدارة العليا ، الواضح أن لهم نظرة شاملة مما يفسر السبب في انتقائهم ؛ ولكنهم في العادة لم يجتربوا في قيادة مستقلة بنسبة الدراسة التي تعرض لها القائمون على شئون التشغيل ، والحقيقة أن معظمهم لم يتولوا أبداً أي عمل يزيد على وظيفة السكرتير الخاص ، وبينما نظرتهم كلية أيضاً إلا أنه تعوزهم أية معرفة بالممارسات الفعلية في المشروع ، ولا يعرفون العمال كما لا يعرفهم هؤلاء ، كما يميلون إلى النظر بعين الاحتقار إلى القائمين بممارسات الإنتاج ، وأخيراً فهمة الموظفين في أقسام الإدارة انتقاد القائمين بالتشغيل والإنتاج . لقد قضوا سنوات كثيرة يحاولون أن « يبيعوا » الأفكار للعمال وأن يتطلوا على المقاومة من جانهم وينظر إليهم الآخرين بدورهم ، على أنهم دخلاء و « حالمون يحلقون في سماء الخيال » وغير عابدين بالفعل ، ويشتم العمال باستياء من ترقيتهم ويرجعونها إلى « الشدة » والمحسوبة . ولهذا فعندما يشغلون مراكز الرئاسة العليا تتقابل القرارات التي يتخذونها بالمقاومة .

ولا تكاد أن تكون أكثر مدعاة للرضا محاولة توفير تدريب خاص وسلم خاص للرقية لعدد قليل من يحسرى انتقاؤهم ، إن رقية الشبان إلى مراكز الإدارة العليا ظاهرة آخذة في الازدياد ، هؤلاء الشبان ليسوا كما كانت سالم منذ خمسين سنة خلت ، أبناء أو أقارب صاحب المشروع أو كبار المديرين ، ذلك أن كل شيء تشتم منه رائحة المحسوية ينظر إليه الآن بعين الاستياء .

ليس من سبيل إلى الهروب من الحاجة إلى سياسة تجعل في استطاع العاملين أن يصلوا إلى مراكز الإدارة العليا ، وخلال السنوات القلائل التالية قد يكون اتخاذ سياسة كهذه من أشد المهام إلحاحا التي سوف تواجه الإدارة الأمريكية ، إن مشروعاتنا الكبيرة لا يزال يديرها « الشبان اللامعون » الذين ظهروا في عام ١٩٢٩ ، أي الذين تولوا الإدارة في أوائل سنوات الكساد ، ولكن هؤلاء « الشبان اللامعين » أصبحوا الآن جميعاً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينات من أعمارهم ، فتوسط أعمارهم يزيد على الستين - وهو أعلى من عرفه هذا البلد ، وخلال خمس سنوات - أو عشر على أكثر تقدير - سوف يتعين البحث عن خلف لكل واحد منهم .

والعقبة الأولى هي الافتقار إلى أي مقياس للأداء ، وبحاجة قياس القدرة الكامنة على النهوض بمهام الإدارة العليا .

إن كلا من المقاييس التقليدية التي ابتدعت لقياس الإمكانيات التنفيذية والإدارية الكامنة ، لا يمكن تطبيقه على المشروع ، فأقدم المقاييس الموضوعية جميعاً ، أي للمقياس الذي ظل مطبقاً أمداً طويلاً بصورة مستمرة ، هو امتحان للسلابة والذي يزداد استخدامه في الوظائف الحكومية بكل بلد غربي ، ولكن الامتحانات لا تستطيع سوى اختبار للمعرفة ، في حين يتطلب المشروع اختبار القدرة والخلق ، إن لم يكن اختبار الأداء .

وبما هو غير مناسب كذلك معيار الجاه الذي ابتدع في الكتيبة أو الجيش ،

وهو مزيج من طول مدة الخدمة والتكيف وفق تقليد جرت عليه السنن ، في كلتا هاتين المؤسستين لا يوضع التأكيد على القدرة على التغيير ، وخل تلك القدرة على المبادرة به ، وإنما ينصب على القدرة على الامتثال لمستوى ثابت للسلوك والشخصية ، نشأ وتطور عبر فترة طويلة من الزمن ، ولكن وظيفة الادارة في المشروع تتكون إلى حد كبير جداً من إدارة التغيير ، إن لم تتكون من الامساك بزمام المبادرة في التغييرات ، فلا الاقدمية ، ولا المقياس المستمد من نمط جرى عليه العرف ، مما يستطاع تطبيقه .

وحيث لا سبيل إلى التنبؤ بالاسلوب الذي يؤدي به الشخص عمله ، ينمين علينا أن نستخدم التجربة وسلامة الفكر ، ولكن المشروع في العادة لا يوفر التجربة التي لها وحدها الاهمية ، أى التجربة المثلثة في تول قيادة مستقلة خالصة التي تخلق وكيلا من الطراز الاول يحتمل ألا توهل رجلا لمركز رئيسي مستقل ، ولا يستطيع المشروع في العادة أن يختبر رجلا في قيادة مستقلة لاحين يصل إلى مركز فيه العجز ، والاختلاء قد تعرض نفس بقاء المشروع للخطر ، فأساليب اختبار إمكانية المرء الكفاءة - عن طريق الاختبارات النفسية مثلا - بديل ضعيف جداً عن الاختبار الفعلي في ظل ظروف المعركة ، أنها في أفضل الاحوال تستطيع استبعاد أشد العيوب جسامه .

وإذا تعين قيام اختبار رجال الادارة فضلا عن تقييمهم ، على أساس سلامة الفكر ، فلا بد من سلطة لاصدار هذه الأحكام ، على معرفة تامة بمشكلات المشروع والعاملين فيه ، وغاية تماماً في الوقت نفسه من الاطلاع الشخصية والصلات السياسية في صفوف رجال الادارة .

مثل هذه السلطة لا وجود لها في المشروع ، بحكم القانون والعرف هذه السلطة يشكها مجلس الادارة ، ولكنها لفة مجالس الادارات التي تضطلع بهذه السلطة أو التي تملك القدرة على ممارستها ، بل إن الأغلبية الكبرى من المجالس لا تتم بها .



## هل الضخامة عاشق فسيل الإدارة الجيدة؟

هل يمكن إلقاء اللوم على الضخامة عن هذه الصعاب التي تلاحقها وظيفة الإدارة؟ وهل المشروع الكبير هو من الضخامة بحيث لا يمكن إدارته؟

هناك حد بالتأكيد لحجم المشروع إذا تجاوزته مال إلى أن يصبح في غير الإمكان إدارته ، ففي المشروع العملاق لا تكاد تستطيع الإدارة العليا أن تكشف ما يجري فيه ، والقرارات التي تتخذها تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تنفذ من عندها إلى الأجهزة التي دونها ، يصبح التنظيم معقداً ، صعب المآخذ وبرقراطياً إلى الدرجة التي تعرض عندها لخطر الانهيار عند حدوث أول طارئة ، لعل من المستحيل القول من الناحية النظرية أين تقع النقطة التي عندها يتجاوز الكبر الحد الواجب ، كذلك تعمل التكتيكات والأدوات الجديدة على زيادة الحجم الذي يمكن إدارته ، ولكن من المؤكد أن الشركة الصناعية التي تتطلب لأغراض إدارتها ستة مستويات من نواب الرئيس ، بكل منها ما بين ستة رجال واثني عشر رجلاً ، والتي يحفظ على تماسكها كلها خمسة من نواب الرئيس التنفيذيين ورئيس ، هذه الشركة تجاوزت النقطة المثلى ، إن لم تكن أصبحت حقاً بما لا يمكن إدارته كلية . إن وظيفة الإدارة ليست نتيجة الضخامة ، ولكنها إلى حد كبير نتيجة تكنولوجيات الإنتاج الصناعي واقتصادياته ، بغض النظر عن الحجم ، ونظراً لأن الانتاج الصناعي يتطلب رأس مال ثابتاً أى استثماراً لا تتحقق نتائجه إلا بعد سنوات كثيرة فلا بد من شخص يتخذ القرار بشأن النشاط الذي يزاوله المشروع ، ونظراً لأن التنظيم يجب أن يكون منتجاً فن الواجب أن تنظم موارد المشروع البشرية بطريقة منسقة ، وأخيراً فكون طبيعة الانتاج الصناعي تخلق الحاجة إلى إدارة وتعدد وظيفتها — مثلاً تخلق طبيعة الدولة الحاجة إلى حكومة — حقيقة

تسكن وراء مسؤولية الادارة عن خلفها ، ففي المجتمع الصناعي لابد من النهوض بوظيفة الادارة .

غالباً ما عجب الناس للسبب الذي من أجله لا يوجد إلا لعدد صغير جداً من الكنائس القوطية ، هناك عدد وافر من الكنائس الصغيرة المشيدة على الطراز الروماني القديم وعلى طراز عصر النهضة والطراز الشاذ فيما بعد ، ولكن لا يوجد مثلاً على الطراز القوطي ، كان السبب الرئيسي هو الحاجة إلى ادارة تتولى ما يلزم البناء على الطراز القوطي من تنظيم وتكنولوجيا على درجة عالية من التعقيد ، وما كان في وسع غير المشروع الكبير أن يبرر هذا التنظيم وأن يتحمل المصروفات غير المباشرة اللازمة .

وكذلك ليس سوى المشروع الكبير بدرجة طيبة بقادر على الاضطلاع بوظيفة الادارة بالمجتمع الصناعي ، إن الادارة بالضرورة كثيرة التكاليف ، ويجب إبعاد أقدر الناس وأوفرهم خبرة وأكثرهم نفقة ، عن العمل الانتاجي المباشر . كذلك لا يريد حجم مجموعة الادارة العليا كثيراً جداً مع الزيادة في حجم المشروع - على الأقل حتى النقطة التي عندها يصبح حقاً من الضخامة بحيث لا يمكن إدارته وحيث لا يعود نواب الرئيس يعرف بعضهم بعضاً . فالمشروع الذي يبلغ قيمة مبيعاته السنوية خمسة ملايين دولار ويضم قوة عاملة من ألف شخص ، يتطلب من كبار الرؤساء نفس العدد اللازم لمشروع يزيد عنه عشر مرات من حيث الحجم ، ولا يحتمل أن تكون الصفات المطلوبة ولا المرتبات ، أقل في المشروع الأصغر . إن كلفة مثل هذه الادارة العليا قد تشمل المشروع الأصغر ، ولكن يستطيع للمشروع الأكبر أن يتحملها بسهولة .

وينطبق الشيء نفسه على الأدوات التي تمكن الادارة العليا من أداء مهمتها ، مثل البحث أو العمل المتصل بالموظفين ، إن تقدمنا التكنولوجي يميل إلى أن يصبح أكثر فأكثر نتيجة أعمال البحث المنظم ، ولكن ليس سوى المشروع الكبير بقادر على أن يحتفظ بهيئة كافية من رجال البحوث وأن يستغل بالبحوث

التي تستغرق وقتاً طويلاً ، والمشروع الكبير وحده هو الذي في وسعه القيام بالعمل المنسق لتنظيم موارده البشرية .

بل وبما هو أكثر أهمية بالنسبة إلى الإدارة الناجحة في عملها ، أن المشروع الصغير لا يستطيع أن يعمل بسهولة وبطريقة مدققة على أعداد من يحفظون رجاءها ، فالمشروع الكبير وحده هو الذي يمكن تنظيمه على أساس فيدرالى ، وبذلك يحل مشكلات الإدارة القادرة على أداء وظيفتها .

ليس هذا بجواب على الاتهام الموجه إلى الضخامة ؛ إذ لا تزال هناك مسائل مهمة من قبيل الاتهام بأن الضخامة احتكارية ، إن كل ما يقرره الجواب الذي تقدمه هو أن الضخامة ليست السبب في مشكلة الإدارة ، فلو لم يكن لدينا المشروع الكبير لواجهتنا تماماً المشكلات المتصلة بوظيفة الإدارة ، ولكان حلها أصعب بكثير ، ذلك أن البديل الوحيد — وهو حكومة تبض بوظائف الإدارة — لن تكون أكبر من أعظم المشروعات ضخامة لحسب ، بل وسوف تعاني من جميع مشكلات المشروع الكبير — مع فارق هو أن هذه المشكلات سوف تكون أعظم .





## القيم السادس

مبادئ النظام الصناعي : انطلاق البروليتاري



## الفصل الخامس والعشرون

### العمل كمورد رأسمالي

أول ما يتطلبه نظام صناعي يؤدي وظيفته ، أن يتخلص من البروليتارى .  
إن المجتمع الصناعى لا يستطيع أن يحتمله ، ولكنه لا يستطيع أيضاً الاستثناء عنه ،  
والمجتمع الصناعى الحديث حساس للغاية بالنسبة إلى تأثير البروليتاريا السام ،  
ولكنه هو وحده من بين جميع الحضارات التى تتجاوز المرحلة البدائية ، قادراً  
أيضاً على تخليص نفسه من السم ، وتحميل البروليتاريا المدمرة من الناحية الاجتماعية  
بحيث تصبح الأساس نفسه الذى تقوم عليه قوته ويقوم تماسكه ، الحقيقة أن  
البروليتارى شيء بال وخطأ تاريخي .

لا يبيع البروليتارى نفسه كما يفعل العبد أو الكفيل ، ولكنه يبيع عمله ، وعمله  
هذا - أى الشيء الوحيد الذى يملكه - يشتري ويبيع بوصفه سلعة ، ومن هنا  
فالبروليتاريا هو من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية سلعة ، لقد عرفنا دائماً أنه  
طاجر عن التصرف كموطن لأنه لا يتمتع بما للرجل الحر من مكانة سياسية ، إن  
الحجة التى تسوقها الحركة الثفافية اليوم عن أن الديمقراطية السياسية ، بغير  
الديموقراطية الاقتصادية ، شيء كاذب ليست إلا صياغة جديدة لعبارة المشهورة  
التي تحدث بها أرسطو عن الصناع منذ أكثر من ألفي سنة .

ولكن المجتمع الصناعى - حتى وإن لم يكن منظماً فى حكومة شعبية - يطالب  
بالمواطنة العامة والحقيقية للعامل ، إنه يطالب بأن يقبل مبدأ الربحية ويفقد  
تماسكه الاجتماعى إذا كان العامل بروليتاريا ، ويطالب فى الوقت نفسه باعتبار  
تكاليف العمل من تكاليف الوحدة الإنتاجية ، وبمرونة كل من عبء الأجر  
والعمالة ، عليه أن يجد طريقة للتخلص من البروليتارى ، أى من العمل كسلعة ،  
على أن يحتفظ بالعمل تكلفة مرنة يمكن السيطرة عليها .

ومع ذلك ، فهذا هو السبب الذي يجب أن يحول دون تكوين بروليتاريا في أمريكا ، ولن تتأكد من حصانتنا إلا إذا أزلنا معاملة العمل على أنه سلعة .

واضح أن تحويل البروليتاريا في أوروبا إلى مواطن أصعب بدرجة لامتناهية وأهم بدرجة لامتناهية ، في آن واحد ، أجل إنه المشكلة الرئيسية التي تواجه المجتمع والحضارة في أوروبا ، أما بالنسبة إلى الأقاليم الصناعية الجديدة مثل الهند والصين وأمريكا الجنوبية — وهي بلاد منسوبة بوجود بروليتاريا ريفية — فليس ثمة ما هو حيوى أكثر من القدرة على تحقيق التصنيع دون بروليتاريا صناعية خلال العملية .

إن المستوى العالى للأجور أو المعيشة لن يمنع عملية خلق البروليتاريا أو يعالجها ، وإن كان هذا المستوى مرغوبا فيه بصورة حيوية بغير شك ، الشيء الوحيد الفعال تماما ضد السم هو الأخذ بالمبدأ الذى مؤداه أن العمل مورد رأسمالى في مجتمع صناعى ، يجب النظر إلى أجر العامل على أنه احتياط ضد التكاليف المستقبلية التى يتطلبها البقاء في العمل مثلبا هو كلفة جارية تماما .

والواقع أن العمل في اقتصاد صناعى ليس سلعة ، إن في مقدمة الخواص التى يتميز بها مثل هذا الاقتصاد أنه يستطيع أن يفض الصراعات الاقتصادية ، وهو قادر على أن يفعل هذا بصفة جزئية بسبب ثروته ، ولكنه فوق كل شيء يستطيع أن يفعله لأن الإنتاج الصناعى يركز اهتمامه على المستقبل ، وبالتالي لا يطالب باعتبار العمل تكلفة جارية لاغير ، وحقبة النظام الصناعى الاقتصادية نفسها تحمل البروليتاريا شيئا بالياً إذ تتطلب معاملة العمل بوصفه مورد رأسمالياً .

## الدخل والتوظيف اللذان يمكن التنبؤ بهما

إن حجر الزاوية في السياسة الاقتصادية بمجتمع صناعي تام هو سياسة تجعل العامل على معرفة بما يمكن أن يتوقعه من الدخل والمالة .

فالحطة التي تتبأ بالدخل والمالة - وإن لم تكن دواء لكل داء - تبعد ما يعيش في ظله العامل اليوم من حيرة ، ورعب من المجهول ، وإحساس عميق بالقلق ، ليس في وسعها أن تكون ضمانا بالاطمئنان المطلق ، ولكنها تجعل في الإمكان العمل بصورة منسقة ومطردة على التقليل مما يواجه العامل عن حيرة بشأن المالة ، وفوق كل شيء ضمان دخل ومالة يمكن التنبؤ بهما ، يجعل في إمكانه أن يضع لنفسه ميزانية ، ويجعل في إمكان المشروع أن يقدر تكاليف عمل مرة .

### ما الحطة التي لا تجعل في الإمكان التنبؤ بالدخل

بحسن بنا أولا أن نقول ما الحطة التي لا تجعل في الإمكان التنبؤ بالدخل والمالة ، إنها ليست ولا ينبغي أن تكون ضمانا بالمالة الكاملة . أى محاولة لضمان الاطمئنان المطلق ، هذه المحاولة أصبحت شائعة جداً في الآونة الأخيرة تحت اسم « الأجر السنوي المضمون » ، حقيقة يجب أن تضمن خطة الدخل والمالة الذين يمكن التنبؤ بهما ، دخلاً سنوياً ، ولكنها تضمن حداً أدنى بدلاً من حداً أعلى كما تحاول القول المناقشات الشائعة حول « الأجر السنوي المضمون » ، وفضلاً عن هذا فإنها تضمن حداً أدنى مرتباً بأحوال اقتصادية يمكن التنبؤ بها ، إن ضمان المالة الكاملة أشبه بمحاولة تحقيق الخلود للإنسان ، وضمان دخل ومالة يمكن التنبؤ بهما هو أشبه ببريصة التأين على الحياة .

والواقع أن الضمط من أجل « أجر سنوي مضمون » يجعل من المحتى أن

توجه مباشرة لمزاولة العمل على أساس دخل وعالة يمكن التنبؤ بهما ، أصبح العامل لأول مرة ، وبخاصة في الولايات المتحدة ، على إدراك بأن التقاى الاقتصادي الذي يحس به ليس مقدراً من عداقة وضروريا ، لقد لح الوعد بالاطمئنان الذي لن ينساه أبداً ، وإذا لم تسارع إلى عمل شيء يشبع الطلب المشروع وبطريقة يستطيع أن يحتملها الاقتصاد المشروع ، فسوف يضطر إلى طلب الضمانات بالمعالة الكاملة تحت اسم « الأجر السئوى المضمون » .

غير أن مثل هذا الضمان لن يقدر إلا على إلحاق الأذى بالعامل والاقتصاد ، فإن يستطيع الاقتصاد أن يحافظ عليه وسوف يضطر إلى الرجوع عنه لدى أول نكسة صغيرة تعرض لها الأعمال ، ليس ثمة مشروع بالفعل يسعه أن يدفع أجراً عن عمل لا يؤدي لاية فترة من الزمن دون أن يهوى إلى الإفلاس ، ولن يكون الضمان بالأمن المطلق مساوياً للورق الذي يكتب عليه . إنه يشيع في نفس العامل ومما يأمن لابد أن يصاب بنجية أمل قاسية في اللحظة التي تعظم فيها حاجته إلى الأمن الحقيقي ، فلدى أول اختبار ينفض تماماً أمر تلك الفكرة برمتها عن توفير أمن للعامل يمكن التنبؤ به ، ويفقد العمال كل إيمان بالنظام الاقتصادي وبإخلاص الإدارة وكفائتها ، إن انهيار كل ضمان مفرد بالمعالة نشأ خلال التفاؤل الذي ولده العشرينيات . وكان منه عدد قليل تماماً . هذا الانهيار الذي حدث خلال السنوات الأولى من الكساد ، يبنى أن يكون دليلاً قاطعاً على حماقة أية محاولة لقتضاء على التقلبات الاقتصادية عن طريق إعطاء ضمانات على الورق عندما ، ففي كل شركة اضطرت إلى وقف الضمانات بالتوظيف خلال الكساد ، أحس العمال بشك عميق إن لم يكن بالمعارضة ، إزاء أية خطة جديدة لضمان الأمن بالمعالة .

وعلى خلاف أى ضمان بالمعالة الكاملة ، يبنى أن تكون الخطة المعدلة لما يمكن التنبؤ به من الدخل والتوظيف ، قادرة على أن تغطي بنجاح حتى الكساد الخطير ، الحقيقة أنها تضع التدابير التي تواجه بها أى كساد خطير قائماً ، إلا أنه

لكي تكون دافعة الى الاطمئنان اليها وسليمة ، فإنها لا تعرض خطراً كبيراً على المشروع .

إن تنبؤاً مضموناً بالدخل والمالة لا يعني « حقاً في الوظيفة » ، فيقدر ما يقصد بالآخر معنى الحماية ضد حالات الفصل القسري ، وأجراء منظم لأعمال الفصل ، وأجراء للظالم لفض المشكلات المتعلقة بالنظام الخ ، فهناك بالطبع كل ما يمكن قوله في تأييد هذا الحق ، ولكن الشعار أصبح يعني مطالبة بالمالة والدخل ، بغض النظر عن الظروف الاقتصادية ، إن « الحق في الوظيفة » ، وم ، شأنه شأن « الأجر السنوي المضمون » ، ولا بد أن يتبخر في الهواء إذا حلت أية نكسة اقتصادية ، وخل عنك إذا حل كساد ، وفي الوقت نفسه يمكن أن يؤدي إلى تجميد الاقتصاد ، كما يعمل على إبقاء المنتج الذي يتصف بارتفاع التكاليف وانخفاض مستوى الكفاية ، لأعلى حساب المنتج الكفء الذي تقل الكلفة عنده ، لحسب ، بل وعلى حساب الاقتصاد كله ، وبما فيه العامل معناه تقديم اعانة لصناعات تقادم عليها الزمن ، وتقيد التقدم التكنولوجي إن لم يكن وقفه .

وإذا بدا هذا القول مبالغاً فيه فإن العكس تثبت المطالب التي تقدم بها حديثاً جون ل . لويس عن « الحق في الوظيفة » ، لعمال مناجم الفحم ، اقترح لويس أن تتخذ مناجم الفحم برنامجاً للتوظيف على مستوى الصناعة كلها ، يقوم على أساس « الحق في الوظيفة » ، ويمتضاء لا يمكن فصل أي شخص في أي وقت إلا بعد أن تنخفض جميع المناجم لإنتاجها بحوالي الثلث ، أي إلى ثلاثين ساعة خلال الأسابيع الأربعين في السنة ، كان غرضه منع البطالة في صفوف عمال المناجم الحديثة ذات الكلفة العالية ، ومنع طرد المعدنين بسبب التحسين التكنولوجي ، لو أراد بهذا أن يكون في الحقيقة الطريق الوحيد إلى « التثبيت » ، لكان فيه المبرر للحجة التي يدلي بها أشد دعاة « الاقتصاد المرسل » ، تطرفاً ، من حيث إن الاضطراب العنيف أفضل كثيراً جداً لكل فرد ، بما في ذلك العامل « من أي تثبيت اقتصادي » .

إن مشروع جون ل . لويس يتجاوز كثيراً حدود أشد كارتل تطرفاً ، فهذه

«الآخر أيضاً يساعد على مواصلة الإبقاء على المنتج الذى يتصف بارتفاع التكاليف وانخفاض الكفاية على حساب المشروعات التى تتصف بالكفاية ، وعلى حساب المستهلك ، ولكنه وإن أضف الحافز ، إلا أنه على الأقل لا يسد الطريق أمام التحسين التكنولوجى ، لكن جون ل. لويس كان يجعل التحسين التكنولوجى حثيلاً بالفعل ؛ إذ فى ظل مشروعه يتعين على الشركات التى تأخذ بالآلات المتحسنة أن تقلل من إنتاجها الكلى حتى لا تهدد العمالة فى المناجم الأقل كفاية . إلا أن مطالبة لويس « بالحق التعاقدى فى الوظيفة ، شأنها شأن « الاجر السنوى المضمون » ، عرض خطير من أعراض الضغط فى سبيل توفير الأمن بشأن الدخل ، ومن أعراض الحاجة إلى خطة للتخفيف منه .

### كيف نتقيا بالدخل والعمالة

قطعة البدء فى أية خطة يمكن فى ظلها التنبؤ بالدخل والعمالة . هى أنه حتى في وحدة الكساد فى الثلاثينيات اشتغل العامل الأمريكى ثلثى الرجال - ساعة تقريبا التى سبق أن اشتغلها فى ذروة الراج ، وحتى خلال أشد الهبوط حدثاً فى النشاط الاقتصادى والعمالة خلال أية فترة من اثني عشر شهراً ، فإن الهبوط من الحالة القريبة من الرخاء فى عام ١٩٣٧ إلى مستويات الكساد الشديد فى عام ١٩٣٨ ، لم يهبط متوسط الساعات التى اشتغل فيها العمال فى الأغلبية الكبرى من الصناعات الأمريكية بأكثر من عشرين إلى خمسة وعشرين فى المائة ، ما من مشروع يستطيع يقينا التنبؤ بالمستقبل ، ولكن فى وسع أى مشروع كبير أن يطبق خبرته الماضية على المستقبل ، وبذا يستطيع التنبؤ بما يحتمل أن يحدث إذا وقعت أسوأ التكتبات الاقتصادية ، التأكد مستحيل ، ولكن الاحتمال شئ يمكن الوصول إليه ، وبينما ينطبق هذا الاحتمال على نمط بدلا من أن ينطبق على فرد ، فقد أظهرت لنا قرون ثلاثة من التأين أن الاحتمال فى حالة الأغلبية كاف لأن يجعل الحالة الفردية مضمونة .

لن يكون من السهل دائماً من الناحية الفنية تطبيق الماضى على المستقبل ، لقد تغيرت الظروف إلى حد كبير خلال السنوات العشرين الأخيرة ، فظهرت منتجات جديدة إلى عالم الوجود ، وابتدعت عمليات جديدة ، وتغير تصميم العمل ،



واختلف صرح الأجور ، وهدمت المصانع القديمة وبُنيت مصانع جديدة ، وأخيراً ظهرت إلى عالم الوجود المقود التقائية التي تنظم طريقة الفصل وتوزيع العمل بين الفئات المختلفة من العمال الخ ، سوف ترتكب أخطاء بالتأكيد الإدارات في محاولاتها الأولى لتقدير ما لحالات الهبوط الاقتصادي للمستقبل من آثار على العمال ، إن ابتداع أساليب يمكن الاعتماد عليها ، لتطبيق الماضي الاقتصادي على المستقبل ، سوف يتطلب عملاً قوامه الصبر على مدى سنوات عدة .

ولكن حتى في البداية لا ينبغي أن يكون هامش الخطأ من الكبر بحيث يبرر المحاولة ، في إمكان أية إدارة أن تقول بدقة نوعاً ، ما يترتب على خفض في حجم الأعمال بنسبة عشرة أو عشرين أو ثلاثين أو أربعين في المائة ، من أثر في العمال ، وفي إمكانها تحديد عدد ساعات العمل اللازمة وأن تحدد أي عمل يظل من المتعين أدائه حتى لو عادت الظروف التي كانت سائدة في عام ١٩٣٢ مثلاً ، بل ومن الأسهل على الإدارة أن تحسب الحد الأعلى من النقص في الأعمال والعماله والذي يحتمل أن يحدث خلال أية سنة ، وبالتالي في إمكان الإدارة أن تقرر عدد الساعات خلال الدورة الاقتصادية — بل وربما أهم من هذا أن تقرر مقدماً لمدة عام تلك النسبة من القوة العاملة التي تتوقع تشغيلها تماماً .

سوف يكون لوضع هذا الخط في حد ذاته تأثير هائل في العامل ، إن شعبنا العامل بأسره على اقتناع في الوقت الحاضر بأنه يعيش في حالة قلق كامل ، وحتى العامل الذي اشتغل كل الوقت في أثناء الكساد لا يزال في أساسه يحس بالقلق ، ويطارده « مرض نفسى ولده الكساد » ، مثله مثل العامل الذي تحمل طيلة خمس سنوات ، فإذا لم يؤد تطبيق الماضي على المستقبل إلا إلى أن يحل محل التهديد من المجهول ، توقع معلوم لكان فيه ما ينطوى على معنى كبير ؛ ذلك أن الحقائق تتعارض بشكل لافت للظفر مع الانطباع الشائع ، ولتضرب مثلاً واحداً ، لقد أبلغني حديثاً كل عضو بأحدى الإدارات بالفعل أن شركتهم لم تحتفظ في المصانع عام ١٩٣٢ إلا بقوة عاملة رمزية وفصلت فيما بين عامي ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ « نصف العمال على الأقل » ، وتبين الأرقام الفعلية أن هذه الشركة لم تحتفظ

لأن نسبة ثمانية وخمسين في المائة من عدد الرجال - ساعة في عام ١٩٢٩ عندما وصل الكساد إلى أدنى درجاته ، وكان المربوط في عدد الرجال - ساعة فيما بين ١٩٣٧ ( وهي سنة طيبة جداً بالنسبة إلى الشركة ) ، ١٩٣٨ ( حين منيت الشركة بخسارة فادحة ) أقل من خمسة وعشرين في المائة ، فإذا كانت الإدارات تبلغ في تقدير التأثير الناجم عن كساد - وهذا ما تفعله معظمها - فكم يجب أن يكون مبلغ المغالاة في تقديره من جانب العمال .

وبمجرد أن يتوافر لدينا الخط نستطيع أيضاً أن نمسك بخناق الأسباب المؤدية إلى انعدام الشعور بالأمن ، نستطيع أن نحول التنبؤ بالعدد الكلي من الرجال - ساعة والذي يتعين الاشتغال خلالها ، إلى تنبؤ بالعمل والدخل بالنسبة إلى العامل الفرد ، أو بالنسبة إلى مجموعات من العمال على الأقل ، هذا التحويل لم يقطع عام إلى توقع معين مضمون ، هو الخطوة الآم . كما أنه من الناحية الفنية المهمة الأشد صعوبة ، فإجراؤه يتطلب وقتاً وقد يقتضي الأمر تعديله تعديلاً بالغا على ضوء ما يسفر عنه من تجربة ، ولقد وجدت أنه في الشركة الكبيرة يستغرق الوصول إلى تنبؤ بالوظائف والدخول الفردية عامين تقريباً ؛ إذ جرت العادة على ابتداع كل من الأرقام والأساليب الإحصائية أثناء التطبيق .

ولو أن الخطوة وقفت عند حد هذه المرحلة لفلت لها قيمتها أيضاً ؛ إذ تكون أول خطة تتخذ من أجل تمكين العامل من وضع ميزانية له ، وتهيء له حافزاً قوياً على تكوين الاحتياطيات في أوقات الرخاء ، فالعامل - وبخاصة في الفئات الأقل أجوراً والأوفر مهارة - إذ يعرف الخطر الذي يواجهه ، يستطيع - إن جاز القول - أن يقرر الضمان بالدخل الذي يحصل عليه ، لا يمكن بالتأكيد أن تتوقع لدى الناس حافزاً يدفعهم إلى الاحتياط ضد أخطار المستقبل إذا كانت هذه الأخطار مجهولة تماماً ولا يستطيع حسابها ، فالسلوك المائل الوحيد هو أن نعيش في الحاضر ونستفيد منه إلى أقصى حد ، ولو حدث بدلاً من ذلك أن أصبح الخطر محسوساً ويمكن حسابه ، يصبح تكوين الاحتياطيات أمراً له معنى وجذاباً ،

حتى ولو لم يكن في إمكان أى عامل أن يكون من الاحتماليات ما يكفيه لاجتياز بطاقة استئصال أمرها .

ينبغي أن يضمن المشروع التنبؤ بالدخل والمالة ، وهذا يفرض عليه الالتزام بأن يؤدي حداً أدنى من المدفوعات الأسبوعية الثابتة إلى العمال الذين يتوقعون - طبقاً للتنبؤ - حداً أدنى من المالة خلال الشهر الاثني عشر التالية ، هذا الخطر وإن كان ضئيلاً جداً ، مما لا يمكن تجنبه ، وينبغي أن يتضمن الضمان عرجاً يقضي بإعادة النظر بطريقة آلية في المدفوعات الأسبوعية المضمونة إذا ثبت على غير المتوقع أن المبوط في أية فترة من اثني عشر شهراً كان مبوطاً سابقاً لأوانه ، كذلك ينبغي للشروع أن يجنب مرة واحدة رصيداً يكفل تغطية الفرق بين المبوط المتوقع في المالة خلال سنة وبين التغطية التي يبدأ عندما مفعول المادة المتضمنة المخرج ، إن مبلغاً صغيراً نسبياً - مثل خمسة في المائة من الأجور السنوية في فترة المالة الكاملة أو مبلغاً يتراوح بين ١٠٠ ، ٢٠٠ دولار بالنسبة إلى كل عامل - يكفي لمواجهة هذه المالة ، وهو متفق لأن يتحملها المشروع لإمرة واحدة ، ونفضلاً عن هذا ، فبعد سنوات فلاتل ينبغي أن تصبح كلفة الاحتياط عند هذا الخطر الوحيد والضروري ، أقل من هذا بكثير جداً ، أجل ، هذا هو نوع الخطر الذي لن يتطلب إلا قسطاً صغيراً جداً لو واجهناه على أساس نظام التأمين ، لأن الخطر الذي تواجهه مشروعات قليلة يحتمل أن تعاني مبوطاً سابقاً لأوانه وبصورة غير متوقعة ، يحتمل أن توازنه الأغلبية الكبيرة من المشروعات التي لا تخرج على الحدود التي سبق لها التنبؤ بها .

ناقشنا بالتفصيل هذا الموضوع المتعلق بالخطر إذ من الجوهري أن تكون الخطوة التي يمكن على ضوئها التنبؤ بالدخل والمالة ، خالية من الاضطراب والفشل ، يجب أن يكون الضمان في الواقع ذا طابع محافظ أكثر بكثير من التنبؤ - وذلك لنفس السبب الذي من أجله يجب على شركة التأمين على الحياة حتى تكون موضع الثقة بها حقيقة ، أن تبنى تقديراتها على معدل الوفاة أعلى مما يدل عليه الجداول الاكتوارية ؛ وأن يكون التنبؤ بما يمكن الاطمئنان إليه ويجتاز اختبار الأوقات

المصيبة ، أكثر أهمية من أن يكون داعياً إلى التشجيع والرضا ؛ وأن يعرف العامل أين يقف ؛ وأن يكون قادراً على الاعتماد على توقع الدخل والمالة ، أكثر أهمية بكثير من بذل وعودله قد لا تحترم عندما تحمل الفترة الحرجة ، فإذا افترضت أية خطة الخطر فلا ينبغي لها أن تفعل هذا إلا بعد انقضاء وقت على وجودها ، أى بعد أن تكون الإدارة والمال قد فهموا الفكرة الأساسية تماماً ، يجب أن تحسب الاخطار بدقة ، وأن تتخذ الاحتياطات الوافية دونها ، وأن تكون أيضاً محدودة بشدة من حيث مبلغها ومدتها .

ذكرنا أن التنبؤ يؤدي منطقياً الى وعد بأداء دفعة أسبوعية الى العمال مع حد أدنى معين من توقع المالة خلال الشهور الاثني عشر التالية ، سواء اشتغلوا أم لم يشتغلوا ، والواضح أنه لكي يستحق العامل مثل هذا الأجر ، لا بد أن يكون على توقع بالمالة طيب نوعاً ، في الإمكان التنبؤ بما يتوقع كل عامل من ناحية المالة ، ولكن ليس في الإمكان ضمان دخل محدد إلا للعمال من كان توقع تشغيلهم سليم بدرجة كافية ، سوف يختلف الضمان الفعلي اختلافاً بالغا من صناعة الى صناعة ، ومن مشروع إلى مشروع ، فالشركة التي تستطيع أن تضمن مقدماً عمالاً لمدة خمسين أسبوعاً - أى عمالة كاملة - في فترة اثني عشر شهراً ، لاكثر من أربعة أخماس عمالها شركة مستقرة بشكل استثنائي ، والشركة التي تستطيع إعطاء ضمان كهذا لأقل من ثلاثة أخماس العمال الذين هم في خدمتها ، شركة مضطربة أو سيئة الإدارة بشكل استثنائي ، وحتى مثل هذه الشركة ينبغي في العادة أن تكون قادرة على أن تضمن ثلاثين أسبوعاً من العمل أو نحو ذلك لنسبة أخرى من العمال تراوح بين ١٠ ، ١٥ في المائة .

إن وضع تنفيذ خطة تؤدي للعمال دخلاً كل أسبوع دون أن يؤدي عمالاً أبعد عن أن تكون عمالاً هيناً ، فالمبلغ المدفوع يكون في العادة نسبة مئوية من دخله العادي . ويعتبر دفعة تحت الحساب تسددين يستأنف العمل الخ ، وهذا يتطلب أسلوباً معقداً من مسك الحفاظ وكثيراً من التفسير ، أما أن في الإمكان عمل هذا فالرجحان عليه المال الذي تقدمه شركات قلائل تطبق التنبؤات بصدد المالة والدخل ، مثل شركة

هورمل لعبة العوم في أوسن بولاية مينيسوتا ، ولكن حتى إذا وجدت شركة الصناب أعظم بما تغلبت عليه هورمل بنجاح ، فإن الدفعة الأسبوعية جوهريه لأنها توفر للعامل حدا أدنى من الدخل يشترى به ضروريات الحياة ، وتمنع تدهوره هو وأسرته إلى هاوية العوز والحرمان .

### تحسين التنبؤ بالدخل والمالة

وبمجرد التنبؤ بدخل ومالة مضمونين فإن في الإمكان تحسينه إلى حد كبير ، فيمكن جعل المالة أكثر استقراراً ، وتوقع دخل أكبر بكثير ، إلا أن المشروع لن يتحمل أعباء إضافية ، بل سوف يمتق في الواقع ربحاً طيباً .

أما أن التقلبات في العمليات تطلو على تبديد ، وأنها غير اقتصادية وكبيرة التكاليف ، فأمر أصبح من بديهيات الإدارة الجيدة ، فالواضح أنه يتعين على المصنع الذي يشتغل في ظل تقلبات موسمية متطرفة ، أن يكون من الضخامة بحيث يواجه ذروة حجم النشاط الذي يمارسه ، وقد يكون المتوسط السنوي لحجم هذا النشاط أقل من ذلك بكثير ، ويجب أن تحقق المعدات التي لا يحتاج إليها إلا في فترة وصول الأعمال إلى ذروتها ، أن تدور عائداً أعلى بكثير حتى يتسنى لها تغطية تكاليف المحافظة عليها ، وهو بالطبع أمر معناه في الحقيقة ارتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة إلى المصنع بصفته البكيلة ، وثمة شركة في صناعة لا تنخفض بوجه خاص التقلبات الموسمية ، تقدر مثلاً أنها لا تحتاج إلى تلك معداتها إلا لمدة شهرين في كل عام ، ولذلك يتعين عليها أن تدور دخلاً بالنسبة للوحدة الإنتاجية يزيد أربع أضعاف مرات عنه في حالة ما إذا كانت للمعدات تستخدم بصورة مستمرة .

والعمل في الفترة التي يصل فيها النشاط الإنتاجي ذروته ، يتصف أيضاً بالصحة وارتفاع التكاليف وانعدام الكفاية ، وبخامة ما يتعلقته بالإصلاحات والصيانة وتوسيع المصنع وغير ذلك من أنواع العمل الأخرى المتصلة بالمعدات الرأسمالية ، فالجامعة التي تشتغل على الخط الحديدى مثلاً تضطر إلى التوقف عن العمل والابتعاد عنه دقائق عدة كلما مر قطار على القضبان ، وخلال موسم النشاط

قد يضطر القاشون بمداخلة إلى التوقف دقيقتين مقابل دقيقة واحدة يشتغلون فيها بالفعل ، ولذلك كلما قلت حركة النقل هبطت تكاليف الإصلاحات بالخطوط .

وفي عام ١٩٤١ اضطرت إحدى شركات السيارات الكبرى أن تدفع في طلاء المصنع من الداخل ما يتراوح بين أربعة وستة أمثال ما كانت تدفعه في عام ١٩٣٨ ، لم ترتفع كلفة المواد ولا الأجور كثيراً ، ولكن المصنع في عام ١٩٣٨ كان يشتغل حردية واحدة ، في حين أصبح في عام ١٩٤١ يشتغل ووردتين وثلاث وورديات . في عام ١٩٣٨ كان القاشون يشتغلون في مصنع غال ، وكان الطلاء ينفخ قبيل أن تبدأ وردية اليوم التالي ، ولكنهم في عام ١٩٤١ كانوا يضطرون إلى العمل حول عال وآلات يشتغلون بأقصى سرعة ، وبذلك فإن تثبيت العمل سواء بتسوية التقلبات في الحجم وبخطيط العمل على المعدات والمباني خلال فترات تراخي الأعمال ، ينطوي على فوائد طيبة للمشروع .

وهو في الوقت نفسه السيل الوحيد الذي يقضى به تحسين التنبؤ بالعالة تحسناً كبيراً ، والحقيقة أن من أوفر خطط ضمان العالة اليوم حفاظاً من الدعاية ، وهي الخطوة التي تدير عليها شركة بروكتر وجامبل الصابون في سنساق Procter and Gamble Soap Co. بدأت كحالة لتحقيق الوفر عن طريق التقليل من التقلبات الموسمية بدلاً من أن تكون يراد بها أن توفر للعالم الأمن فيما يتعلق بدخلهم وتشغيلهم .

ولتثبيت العالة ، يتعين دراسة نمط العمليات بدقة ، وتخطيط المشروعات المتعلقة بالصيانة والتوسع في المصنع — وهو أمر لم تقطعه حتى سوى حفنة تعد على أصابع اليد من الشركات الكبيرة ، ويجب تكوين احتياطات تخصص للأمثال هذه المشروعات ، لسنا بحاجة إلى القول إن هذا لا يفرض عبئاً إضافياً على المشروع ، فالبلغ الذي يصرف في العادة على الصيانة خلال سنة وواحد سوف يظل دخل التشغيل يحمل به باعتباره مصروفاً لأغراض الصيانة ، والتأرق الوحيد هو أنه لن يصرف مباشرة وإنما يحتفظ به كاحتياطي لإضافته عندما يهبط النشاط .

والطريق الوحيد لتحسين التنبؤ بالدخل هو ربطه بالتأمين ضد البطالة ، إن مدفوعات التأمين على البطالة ينبغي في الحقيقة أن ينظر إليها — وإلى تكونها — على أنها في الأصل دخل يضاف إلى المدفوعات التي تؤدي في ظل خطة يمكن فيها التنبؤ بالدخل والمالة ، ولهذا الأمر أهمية بوجه خاص في سنوات الكساد الشديد ، فالربط بين الدخل المتوقع والتأمين على البطالة ، ينبغي أن يجعل في الإمكان بالنسبة إلى معظم الصناعات أن تضمن لنصف القوة العاملة فيها على الأقل دخل سنة كاملة حتى في السنوات الصجاف نوعا ، إلى جانب مبلغ يعادل خمسة وعشرين في المائة من ثلثي الدخل المضمون أو نحو ذلك ، وبدون مدفوعات التأمين على البطالة فالنصف الآخر لا يمكن أن يتوقع في المادة سوى سبعين في المائة ، ولا يتوقع الربع الحدي سوى ما يتراوح بين خمسين وخمسة وخمسين من الدخل العام في سنة كساد .

عندما أنشئ نظام التأمين ضد البطالة لم يكن هناك من يفكر في الخطأ التي تستطيع التنبؤ بالدخل ، ونتيجة لهذا فإن قوانيننا اليوم تمرقل بالعمل التنبؤات الخاصة بالدخل والمالة ، فالعامل الذي يشتغل كل الوقت — أي أربعين ساعة — لمدة ثلاثين أسبوعا في السنة يحصل في معظم الولايات على تأمين البطالة خلال بقية العام أو معظم هذه البقية ، وإذا يكون التعويض عن البطالة بنسبة تتراوح بين خمس وثلثي أجره العادي ، يصل دخله السنوي الكلي إلى ثمانين في المائة أو أكثر من دخله الكامل العادي ، لكن يحتمل في ظل القوانين الحالية ، أن يفقد العامل المدفوعات الخاصة بالبطالة إذا كان هناك أي شكل من أشكال ضمان المالة والدخل ، فالواضح أن العامل الذي يشتغل ثلاثين ساعة لمدة أربعين أسبوعا يشتغل خمس القدر من الساعات كزميله الذي يعمل أربعين ساعة لمدة ثلاثين أسبوعا . ولكن ليس للعامل الحق قانونا في معظم الولايات في الحصول على إعانات البطالة إلا خلال اثني عشر أسبوعا الذي يكون خلالها متعطلا متعطلا كليا ، وإذا حصل على أي أجر من رب العمل خلال هذه الفترة — وهو ما يحدث في ظل خطة الدخل والمالة المتنبأ بهما — قلن يكون له الحق في إعانات البطالة على الإطلاق .

وهذا يتعارض مع المصلحة العامة التي تتطلب الحد الأقصى من تأييد خطط التفضيل والدخل المتوقنين وتشجيعها ، كما لا يتماشى كلية مع كون مدفوعات البطالة مدفوعات تأمين بدلا من أن تكون « صدقة » ، وأن مصدرها ما يسهم به أرباب الأعمال والعاملون بدلا من أن يكون مصدرها الإحسان أو أموال الضرائب ، فإذا كان التأمين ضد البطالة تتمتع به شركات التأمين الخاصة لا عتبرت الوكالات القائمة بتنفيذ النظم والوائح أو الحاكم منذ زمن طويل ، القيود خروجاً على القانون باعتبارها إجراء لا يمكن الدفاع عنه ، أما الأمر على ماهو عليه فإن لجنة حكومية قامت بدراسة مشكلة ضمانات الدخل ، أوصت منذ سنوات عدة بإجراء تغيير في القوانين ، ومع هذا لم يتم شيء حتى الآن .

وخطة ضمان الدخل والمالة تتطلب تعاوناً وثيقاً مع النقابة منذ البداية الأولى ، أو على الأقل بمجرد أن تضع الإدارة الخطة التي تحمل التنبؤ في حيز الإمكان ، ويجب أن تفهم النقابة ما تسمى إليه الإدارة ، وماذا تعنيه نصوص خطة الضمان ، إن الحد الأدنى المضمون من الأجر الأسبوعي بوصفه دفعة تؤدي مقدماً للمال المتطلين بصفة مؤقتة ، يفترض سلفاً تنفيذاً مشتركاً من قبل الإدارة والنقابة من أجل التظلم على ما يراود العامل من الشك في أن الخطة تستخدم لتسرق منه شيئاً هو من حقه .

وسوف يتعين تغيير القواعد النقابية حتى تصبح الخطة صالحة للتطبيق ، فالإصرار على اعتبار الأقدمية الدقيقة الأساس الذي تبنى عليه عمليات الفصل قد تسفر مثلاً عن مظالم جسيمة ، وبخاصة في الشركات والصناعات التي تعتبر طول مدة الخدمة القاعدة التي تسير عليها ، وقد تعنى أن العمال الذين قصت حاجتهم إلى تنقو بالدخل ، أى العمال الذين تراوح أعمارهم بين الخامسة والعشرين والأربعين عن عليم أن يعملوا أطقالا صغاراً ووالدين يعتمدون عليهم ، قد لا يتوافر لهم أى أمان على الإطلاق ، أما المسنون الذين قاربوا سن اعتزال الخدمة وليست عليهم التزامات عائلية فقد يتمتعون بالفضل بضمان بالمالة الكاملة .

وسوف تتطلب معظم الخطط أيضاً أن يكون في الامكان نقل العمال بدرجة



طبية من الحرية بين الأقسام المختلفة والحرف المختلفة ، وإلا فإن التنبؤات بالعالة والدخل — إن كانت في حيز الإمكان اطلاقاً — سوف تتفاوت تفاوتاً عظيماً في داخل المصنع ، قد يظل عال أحد الأقسام من ليست لهم أقدمية على الإطلاق ، يتمتعون فعلاً بالعالة الكاملة ، على حين يكون العمال بالقسم المجاوره وعن قسراً عشرين عاماً في الخدمة ، في خطر من البطالة الطويلة الأمد ، مثل هذه الحرية في إجراء التقلات تتعارض مع التواعد إن لم تتعارض مع الفلسفة الأساسية التي تمتعها كثير من النقابات ، وبخاصة النقابات الحرفية ، ولهذا يجب تخليط هذه التقلات والاتفاق عليها مقدماً إذا أريد تجنب المتاعب المالية ، كما تتطلب الحال أيضاً تدريب العمال مقدماً على العمل في أقسام عدة أو في مهنة عدة ، ويجب اتباع سياسة مستمرة للتأقبات بين الأقسام والحرف وهو ما تسمح به القلة من المفرد النقابة المطبقة اليوم .

وهناك أيضاً بعض مشكلات قانونية يجب التغلب عليها ، وقد أسلفنا ذكر واحدة منها ونقصد بها قوانيننا الحالية بصدد التأمين ضد البطالة ، أما المشكلة الأخرى فهي الأسلوب المتبع في تقرير منحصاصات الاستهلاك والذي يسر عليه جزء من السلطات الضريبية عندنا ، فإذا لم يتغير هذا فإن أية محاولة لتثبيت العمليات عن طريق أرجاء الصيانة ، سوف تكون قصيرة .

### كم يمكن ضمائه ولاى عدد

إن التنبؤ بدخل وتشغيل مضمونين لا يمكن أن يحول دون الكساد أو أن يعالجه ، فرضه الوحيد أن يجعل البطالة المترتبة على الكساد أمراً محتسباً من طريق إمكانية التنبؤ بهما ثم لإزالة — أو على الأقل تخفيف أثر البطالة المدمر على حياة العامل الاجتماعية والاقتصادية وعلى أسرته ، لابد أن يكون لهذا — بطبيعة الحال — بعض الأثر على قسوة الكساد ، بل يمكن إقامة الحجة على أنه يمنع انهيار الاقتصاد وتحوله إلى ذعر ، على غرار ما شهدناه في عامي ١٩٣٢ ، ١٩٣٣ ، ولكن التنبؤ بالدخل والعالة ليس وسيلة مفعلة لإبعاد شبح الكساد .

كذلك لا تحمى مثل هذه الخطة العامل من أخطار اقتصادية كبيرة أخرى ، لأنها ليست ضمانا ضد البطالة التكنولوجية ، الحقيقة أن على كل خطة أن تقرر في وضوح أنه ما من شيء فيها يتطوّر على معنى الانقراض من حقوق الإدارة في تغيير العمليات والأساليب والعدد والمنتجات ، وبالإضافة إلى هذا يجب أن تص كل خطة على إعادة النظر فيها بطريقة آلية على فترات متكررة - مثل كل سنوات ثلاث أو خمس - حتى يتسنى جعل التنبؤ مطابقا للتغيرات التكنولوجية .

كذلك ليس التنبؤ بالدخل والمالة بضمان أيا كان ، ضد حدوث انعكاس في مشروع أو صناعة ، وضد الإفلاس ، والتوقف عن العمل ، ووقف الإنتاج ، وغير ذلك من أخطار الموت الاقتصادي أو المرض الاقتصادي الشديد ، هذه الأخطار التي يشترك في التعرض لها كل من يعتمد في معاشه على نشاط اقتصادي معين أو صناعة معينة ، أخطار لا يمكن تغطيتها ، إنها بالنسبة إلى الأفراد أخطار جسيمة جداً ، ولكنها ، بالنسبة إلى الاقتصاد ككل ، عرضية بدلا من أن تكون أخطاراً رئيسية .

بل وربما الأهم من هذه التحفظات والقيود أن إمكانية إجراء تنبؤ له معناه ليس في وسع كل مشروع ، وبدون القدرة على التنبؤ لا يمكن أن يكون هناك ضمان ، وعلى العموم فالقدرة على التنبؤ تقتصر على المشروعات الكبيرة التي يستخدم الواحد منها عددا كبيرا نوعا من المال ، أما المشروع الصغير ، حتى ولو كان مركزه الاقتصادي طيباً ، فلا يستطيع كقاعدة أن يفترض أن خبرته الماضية تبوّه دلالة يعتمد عليها بالنسبة إلى توقعاته المستقبلية .

وحسب بين المشروعات الكبيرة بالقدر الذي يجعل في إمكانها إجراء تنبؤ له معنى ، فسوف يكون هناك عدد تبوّه ليس بالدقة التي تكفي لإشباع الحد الأدنى من الحاجة إلى الأمن لعدد أدنى من المال ، ولعل هذه المتطلبات الدنيا منخفضة تماماً ، فإذا أمكن لستين في المائة من المال أن يتوقعوا ستين في المائة من دخلهم في وحدة الكساد ، الأمر الذي معناه أنه إذا كان من المتوقع ألا يهبط عدد الرجال - ساعة البكل التي يجري الإشتغال خلالها ، دون ستة وثلاثين في المائة من

البطاقة الإنتاجية الكاملة مادام المشروع يواصل أعماله — ففي هذه الحالة يكون الضمان معنى ، وكذلك إذا استطاع ثلثا المال أن يتوقعوا الحصول على ثلاثة أرباع دخلهم في العام الماضي خلال أية سنة تالية ، أو بعبارة أخرى إذا كان المربوط المتوقع في أية سنة لا يمتثل أن يكون أكثر من خمسين في المائة ، فيكون ثمة أساس يبنى عليه ضمان فعال له معناه .

إلا أن بعض الصناعات والمشروعات لا تستطيع أن تضمن مثل هذا الحد الأدنى ، هناك أولا الصناعات التي تنتج المعدات الرأسمالية الثقيلة مثل معدات الحطوط الحديدية ومعدات توليد الكهرباء أو عدد الآلات ، وهذه الصناعات قد ترى نشاطها بأسره يزول عند أول دلالة على تحول في التيار الاقتصادي ، فخلال إحدى سنوات الكساد مثلا ، لم تنتج صناعة معدات السكك الحديدية كلها في الولايات المتحدة سوى ثلاث قاطرات . وهذا معناه بالفعل أن جميع الشركات التي تنتج القاطرات أغلقت أبوابها تماما .

وثمة مشروعات كثيرة لا تستطيع إجراء تنبؤات لها معناها بصدد الدخل والمالة ، إلا إذا استقرت عملياتها وأدخل التعويض عن البطالة في الضمان ، وبخلاف هذا فإن ذلك الجزء من القوة العاملة التي سوف يشملها التعويض سيكون من الصغر بحيث لا يعود من الحطة نفع كثير ، وإلى هذه المشروعات تنتمي صناعات الصلب والسيارات والمعدات الزراعية والصناعات الأخرى التي تنتج السلع الاستهلاكية الطويلة الأمد ولأسباب مختلفة تماما تصعب الضمانات في الصناعات المعرضة للتغيرات المفاجئة في الإزدياد ، كما هو شأن صناعة الملابس ، هنا نجد عدد الوظائف في الصناعة ككل ثابتاً نسبياً ، ولكن عددها في أى مشروع معلوم يخضع لتقلبات شديدة للغاية ولا يمكن التنبؤ بها ، إن تمكننا باطلا واحداً بشأن الزى قد يقضى على مشروع تماما ، لهذا يمتنع بالنسبة إلى أى ضمان له معناه أن يشمل إقلياباً كله ، مثل صناعة الملابس في مدينة نيويورك ، أو صناعة الملابس في كاليفورنيا .

غير أن الحاجة إلى الضمان هي أشد إلحاحاً بالضبط في هذه الصناعات التي

تندرج في تلك المجموعة الوسيطة ، فالعامل في مصنع لعل القاطرات يعلم أنه يعيش في ظل التهديد بالبطالة الكاملة ، وفي الإمكان حل العامل في صناعة السلع الاستهلاكية وحتى في سنة كساد شديد جدا ، على أن يفهم أنه ينعم بأمان كاف ، إن العامل الذي يستثمر قلقاً يزيد كثيراً يبرره توقعه الفعلي ببقائه في عمله ، هذا العامل نلقاه أساساً في الصناعات التي فيها التقلبات كبيرة في العادة ولكن دون أن تكون ضعيفة .

وفي بعض الصناعات والمشروعات قد يختلف التنبؤ بالعمالة اختلافا جذريا من حرفة إلى حرفة دون أمل كبير في إمكان وضع نمط على مستوى المشروع كله عن طريق نقل العمال من حرفة إلى أخرى . ففي الخطوط الحديدية مثلا ، نجد أن نمط العمالة في صيانة أرضية الخط والتضيق مستقرة بدرجة معقولة على مر السنين . أما التقلبات الكبيرة فوسمية ، والقوة العاملة الضخمة المستخدمة في إصلاح وصيانة العربات لا يختلف كثير اتوقعها للعمالة عنه في حالة عمال الإنتاج بصناعة السيارات ، غير أنها معرضة لخطر بالغ من القلق بسبب اقتصار البطالة الكلية على فترات الكساد العنيف ، وإعطاء هذه المجموعة ضمانا له معناه يتطلب تثبيت العمليات وربطها محددات بين الضمان والتعويض عن البطالة ، وأخيرا فعمال القاطرات والقاطرات تتقلب حظوظهم مباشرة وعلى الفور تبعاً لحجم حركة النقل وهو شيء ليس النمط الحديدي سلطان عليه ، وهنا من الصعب جدا تقرير ضمان .

لكن مع هذه التفضلات جميعاً ، يظل في الامكان إعطاء نسبة طيبة جدا من القوة العاملة عندنا ، ضمانا له معناه يعني لأن يجعلها تتخطى أسوأ الفترات ، ويمكن بالتأكيد لتكيتها من تخطيط أمورهما لمدة اثني عشر شهرا مقدما ، ربما لن يكون في الامكان منح مثل هذا الضمان إلا لثلث القوة العاملة كلها ( باستثناء التطبيق العام لسياسة المشاركة في الأرباح والتحول إلى سياسة مقاومة الدورات الاقتصادية ) ولكن تلك القوة العاملة فقط ينتظم في سلك التقايات ، ومع هذا فالتقايات تسيطر على الموقف وتعين الجور السياسي والاجتماعي للصناعة كلها ، إن إعطاء ضمان لثلث العمال بأنهم سيحصلون على الأقل على نصف دخلهم الكامل حتى في

أسوأ عام ( ونكثرو القول بأنه رقم عاظم ) - هذا الضمان سوف يكون له تأثير رهيب على الاقتصاد ، ويقطع مسافة طويلة نحو اجتياز التجوة الفاصلة بين الأجر بوصفه دخلاً وبين الأجر باعتباره تكلفة .

وسوف يكون له أيضاً تأثير مباشر على مائستشر الاغلبية المحرومة من أى ضمان ، من الإذن بشأن توظيفها ، فالعمال الداخلون فى نطاق الضمان سوف يكونون قادرين على الاحتفاظ بنفقاتهم الأساسية خلال أوقات الركود ، وبذا يهبون قوة شرائية للاقتصاد كله :

وفوق كل هذا ، فالتنبؤ بدخل وتوظيف مضمونين يوفر الشيء الذى لم يحصل عليه أى عامل ، أى القدرة على التخطيط المستقبل ، إن المجر عن رسم الخطط للمستقبل ، والحاجة إلى أن يعيش المرء ليومه فقط ، هما اللذان يستمان البروليتارى أكثر مما يصنعه أى شيء آخر .



## مصلحة العامل في الربح

أما أن العامل مصلحة مباشرة في الربح والربحية لصالحه هو ، فضلاً عن صالح المشروع ، فأمر مفهوم منذ زمن طويل ، ولذلك جريت خطط المشاركة في الأرباح مرات كثيرة خلال السنوات المائة الأخيرة ، وها هو ذا موضع التبشير بها الآن بوصفها الدواء الذي يشفي جميع أمراضنا الصناعية . إلا أنه مامن شركة كبيرة بالفعل تبدى اهتماماً بالمشاركة في الأرباح ، وهو ما يصدق أيضاً على النقابات في الصناعات الكبرى ، وفضلاً عن هذا كانت التجربة الفعلية لخطط المشاركة في الأرباح غنية للأمال بوجه عام .

يرجع السبب إلى أنه من الناحية العملية ، تهدف جميع خطط المشاركة إلى جعل العامل « شريكاً » ، بأن تهيئه له مصلحة مالية خارج الوظيفة التي يؤديها ومستقلة عنها ، ولكن العامل « شريك » الآن ، إن كنا نقصد بالمشاركة اهتمامه بالمشروع ، فأهتمامه منصب على وظيفته ، وهي هذه أعظم وأهم بدرجة لامتناهية من أي جزاء حال خارج عنها . ولما كان ذلك الشيء الذي هو موضوع اهتمامه - أي الوظيفة - خاضعاً لأولوية الربحية ، تتحكم فيه وفي النهاية تهدده . لهذا يرفض الربح ويقاومه .

إن النصيب الذي تحصل عليه معظم خطط المشاركة في الأرباح ، والخارج عن الوظيفة تماماً ، يبدو في نظر العامل - وفي أفضل الحالات - كأنه نبات البقدونس فوق الحساء ، له مذاق شهى ولكنه غير جوهري ، بل إن العامل ليسخط عليه باعتباره تأكيداً لنظام من القيم والأولويات ، يعده معادياً له ، هناك قصة قديمة عن أحد آل روتشيلد سقط في نهر هادر وأقنذه شحاذ ، وعرض المصرفي الشكور على من أقنذه أن يشاركه ، فأجاب الشحاذ باشمئزاز : « هذا هو اهتراف الأغنياء لك بالجيل ، والآن تريد مني أن أكون مستولاً عما عليك من

ديون ١ ، هذا الإحساس نفسه غالباً ما يساور العامل من ناحية الخطط التقليدية الخاصة بالمشاركة في الأرباح .

وفضلاً عن هذا فشلت الخطة التقليدية للمشاركة في إقامة علاقة بين العامل والريح إلا في المشروع الصغير ، أما في المشروع الأكبر منه - بله المشروع البالغ الضخامة - فالعلاقة بين جهد العامل وريح المشروع ، هي من البعد والغموض بحيث لا تصبح ظاهرة للعيان في ظل الخطة المادية .

وفي الوقت نفسه تتطلب خططنا للمشاركة في الأرباح أن يحصل العامل على نصيبه من الريح بنفس الصورة التي يحصل بها حامل السهم على ربحه ، أى على مبلغ يؤدي في السنوات التي يتحقق فيها الريح ، لكن هذه السنوات هي التي يحتمل أن يكون فيها العامل في حالة عالة كاملة ويتقاضى أجراً طيفياً ، وبهذا تكون المبالغ الصغيرة الإضافية ذات أهمية يسيرة بالنسبة إليه ، إنه يريد الدخل الإضافي في السنوات التي لا ربح فيها ، وبخاصة تلك التي يصاب فيها المشروع بخسارة ، حين يحتمل أن يتعطل العامل بعض الوقت على الأقل ، وتشتد حاجته إلى دخل إضافي .

### متطلبات المشاركة الفعالة في الأرباح

إذا أريد من خطة المشاركة في الأرباح أن تثير حقاً في العامل اهتماماً بالريح فحينئذ أن يقيم علاقة لها معناها بين الريح ووظيفة العامل وحاجاته .

وبمعنى هذا من الناحية المادية الملبوسة أن يكون الغرض من المشاركة أولاً تحسين الوظيفة ، الأمر الذي معناه في معظم الحالات تحسين في الأمن ذلك أن أمن الوظيفة هو ما يعتبره العامل أعظم ترحيحاً للتهديد بسبب إخضاعه ، أى العامل ، لمبدأ الربحية .



وبينا واضح أنه ينبغي تجنب نصيب العامل في السنوات التي يحقق فيها المشروع ربها أي سنوات الرعام ، فينبغي تصميمه بحيث يساعد العامل في السنوات التي يحتاج فيها إلى أمن إضافي ، أي في السنوات المعجاف ، أو في حالة المرض ، أو كبر السن الخ .

وفضلا عن هذا فالأنصبة المترتبة على المشاركة في الأرباح سوف تكون في الغالبية الكبيرة من الحالات غير ذات تأثير فعال بالسكبة ، إذ تكون من العنصر بحيث يتنى أثرها .

إن الحاجات الكبرى للعامل لا يمكن إشباعها بصورة وافية الا على صعيد المجموعة ، إذ لا يستطيع واحد أن يحاط لها إلا إذا كان غنياً ، فآلاف من المدخرات الفردية التي تبلغ قيمة كل منها خمسين دولارا مثلا لن تحمي أى فرد من المجموعة من خطر البطالة أو المرض أو كبر السن ، ولكن رصيدا للاحتياطى من خمسين ألف دولار قد يوفر لكل فرد من المجموعة الحماية ضد أى من هذه الاخطار ، ويحتمل أن تكون الأنصبة الناتجة عن المشاركة في الأرباح تبديدا من التاحتين الذاتية والموضوعية ، ومن التاحتين السيكلوجية والاقتصادية ، ينبغي أن يكون الفرد قادرا على سحب نصيبه — وربما على أساس شيه بالاساس الذى يستطيع حامل « بوليصة التأمين » على الحياة أن يفترض به من الشركة ، ولكن الرصيد نفسه ينبغي أن يكون جماعياً ومعدا كاحتياط ضد الاخطار المشتركة التي يتعرض لها مجموعة العاملين .

وأكثر من هذا فالغرض المعين الذى يخصص له صندوق المشاركة في الأرباح ، يجب أن يمينه مجتمع المصنع بدلا من أن يكون قرارا تتخذه الإدارة بشأن ما يريده أو يبنى أن يريده العمال . لا يكفى أن تكتشف عن طريق مسح تجربة ما يجنده العمال ، ويجب أن تقتصر الإدارة على القرار المتعلق بوضع ترتيب المشاركة في

الأرباح ، ويجوز المفاوضات بشأن المبالغ التي تجنب لضما إلى الصندوق ، أما كيف يستخدم المبلغ فهذا ما ينبغي أن يترك للعالم ، يجب أن يكون الصندوق صندوقهم وملكيتهم التي لاسيل إلى الرجوع فيها .

وأخيرا فإدارة الصندوق يجب أن تكون مسئولية العاملين ، وينبغي أن تمثل الإدارة في هيئة إدارته على أن يقتصر دورها على تقديم المعونة الفنية والإرشاد ، وعلى الاحتجاج على سوء الإدارة أو خيانة الأمانة ، ان السلطة المسيطرة في الهيئة هي في أيدي العمال وممثلهم ، ومثل هذه الهيئة تتبع فرصة مثالية للعمال وموظفي النقابات لاكتساب اتجاه إداري ، وتعلم التعاون مع المشروع وإدارته ، واكتسابه المسكاة الاجتماعية ، والإشباع عن طريق الاصطلاح بالمسئولية .

ويجب أن يدار صندوق المشاركة في الأرباح على الطاق المحلى ، أى أن يكون صندوق مشروع مدين يجب لأغراض جماعة مصنع معينة ، فإذا أثنى على صعيد الصناعة أو على مستوى البلد كله ، فلا بد أن يفقد فعاليته ومناه .

### استخدام صندوق المشاركة في الأرباح

سوف يكون الاستخدام الواضح لصندوق المشاركة في الأرباح ، تحسين العيان بالدخل في ظل خطة للتنبؤ بالدخل والمالة ، ان الاجر الاسبوعى الأدنى الذى يشاء يدفع سواء اشتغل العامل أو لم يشتغل ، ولكن من طبيعة أية دفعة تزدى مقدما عن عمل يتوقع أن يقوم به في المستقبل القريب ، لكن تحسين حيان بالدخل يتجاوز هذا الحد ، يتطلب أرصدة لا يمكن استردادها ولا سويل الى تكوينها الا عن طريق ما يجنبه المشروع لهذا الغرض من أرباحه في سنوات الرخاء .

من الناحية العملية تستخدم احتياطات المشاركة في الأرباح لزيادة الخطر النعمه متوافر لدى المشروع الرغبة والقدرة على احتمال عبء ، فبدلا من أن يقتصر المشروع

حياهه على ما يقل عن الاحتمال المتبأ به ؛ فقد يضمن مثلاً هذا التبرؤ الكامل ، وينطى ما ينطوى عليه من خطر يسير بأن يقتطع من أرباحه رصيدا لحالات الضرورة ، وكلما زاد الرصيد أمكن تحسين الضمان ، مامن مشروع بقادر أبداً أن يضمن العالة الكاملة سواء حل الكساد أو شاع الزواج ، ولكن في حالات كثيرة تسفر المخصصات نسبياً التي تقتطع من أرباح سنوات الزواج ، عن تأثير أكبر من أن يتناسب معها ، في تحسين الضمان .

ليس هذا الا واحداً من الاستعمالات الممكنة الكثيرة ، قد ينشأ صندوق المشاركة في الأرباح عن طريق توفير مبالغ مناسبة لمواجهة حالات الفصل والتوقف المؤقت خلال فترة التنبيرات التكنولوجية ؛ وقد يستخدم لتوفير الخدمات التي تقدم في حالة المرض والوفاة ، أو لتسكة المخصصات المهرلة في ظل نظام التأمين في حالة كبر السن ، بمعاش التقاعد .

قد يكون من الخطأ — بالطبع — تجزئة المبلغ المتوافر الى أجزاء صغيرة جداً ، ولكن اذا جدت مواقف مختلفة فسوف تكتشف استعمالات مختلفة اختلافاً كلياً لصندوق المشاركة في الأرباح ، مثال ذلك أن احدى شركات الصلب في الجنوب وجدت أن أعظم الحاجات التي يستشعرها عاملها الزوج وكأولاً يشكلون حوالي خمس القوة العاملة الكلية ، تنصب على الإسكان والتعليم الجيد والعلاج اللائق ؛ في حين أن مجموعة من رجال الخطوط الحديدية بمن يعيش أفرادها بصفة رئيسية في الادرية الجبلية المنعزلة ، تعتبر أن أعظم ما تحتاج اليه هو رصيد يمكنها من تعليم أطفالها في أوقات الكساد ، ان العمال يستقدون أنهم سوف يدبرون أنفسهم بأنفسهم على نحو ما خلال فترة كساد ، ولكنهم لا يستطيعون مواصلة الاتفاق على تعليم أطفالهم عندما يتعطلون أو عندما تقل ساعات العمل ، ولذلك يريدون استخدام صندوق المشاركة في الأرباح لتعليم أطفالهم بدلاً من استخدامه كدخل إضافي .

### المنافع التي تعود على المشروع

إن خطة للشاركة في الأرباح ، أعدت بطريقة سليمة وركزت على حاجات العامل الحقيقية قد تقتضيه بأن الربح ليس معاديا لأغراضه ، ولكنه يمتشى معها تماما ، وإذا كانت أفضل خطة من هذا القبيل أن تجعل من المال مثيرين لحسابه نظام الربح ، ولن تحولهم بالتأكد إلى محبين « بحافز الربح » ، إلا أنها قد تخلق جوا تصبح فيه المناقشة العاقلة لوظيفة الربح ومعناه وضروره ، أمراً في حين الإمكان ، وقد تغير موقف العامل من المقاومة البعيدة للنور وهو موقف تلقى فيه كل الحجج آذانا صماء ، أى لا تستطيع فيه الحجج -تقاً إلا أن تساعد في تثبيت هدائه العميق - إلى موقف يستجيب فيه للمناقشة حول الوظيفة الموضوعية التي يشهز بها الربح ، إن أقل مايسعنا أن نتوقعه من خطة فعالة للشاركة في الأرباح ، أن تجعل العمال يرون أن الأرباح تتقلب ، وأن الأرباح الكبيرة في عام رواج تقابلها الأرباح البهيلة أو الخسائر في عام كساد ، فالإدراك بأن « الربح السنوى » ليس إلا خرافة ابتدعها المحاسب ، ربما يكون في حد ذاته خطوة هائلة نفهم النظام الاقتصادى وتقبله .

ولكن النفع للملوس والعامل أكثر من غيره ، والذي يعود على المشروع ، لا يمتثل فيما للشاركة في الأرباح من تأثير على المقاومة للربح ، هذا النفع يمكن في وضع عبء الأمن الاجتماعى ومدفوعات الخدمات ، على أساس يتعرض للتقلب ، إنه يقرر مرونة تكاليف العمل حيث تشتد إليها حاجة للشروع ويجعل العامل يستفيد من المرونة .

وقد أصبحت المطالبة بخدمات ، أى ضمانات لتوفير الأمن في مثل قوة المطالبة برفع معدلات الأجور ، إن لم ترد عنها قوة ، فمن كل دولار من الأجور المدفوعة ، تدفع الصناعة الأمريكية بوجه عام ما بين عشرة سنتات وعشرين سنتاً لمواجهة أمثال هذه الخدمات الهامشية ، ومن للتأكد أن يصبح المطلوب أهلاً للحاسب .

وبمجرد أن يلقى مبدأ هذه الخدمات القبول ، فسوف يتمثل الأمر الآم في مطابقة الصناعة بالإبقاء على المدفوعات التي توجها لمختلف الصناديق سواء في أوقات الكساد أو فترات الرخاء ، - حتى ولو لم يشتمل العامل ، قائماًين على الحياة ومكافأة ترك الخدمة ، ومعاشات كبر السن ، والخدمات العالية الخ - هذه تتطلب أقساطاً يمكن التنبؤ بها ، وفضلاً عن هذا تعظم الحاجة إلى حمايتها حين يتعطل العامل ، ولكن ليس في إمكان - حتى أقوى المشروعات أن تتحمل في وحدة كساد عتياً من الأمن الاجتماعي قدره عشرة في المائة من ذروة تكاليف الأجور فيها ، وتظل قادرة على الوفاء بالتزاماتها .

ومن جهة أخرى تستطيع معظم المشروعات احتمال الدب لو أنه كان متناسلاً مع حجم الأعمال ومع الأرباح ، وبعبارة أخرى يستطيع المشروع في سنوات الرخاء الشديد ، أن يجنب ما يزيد بدرجة بالغة القدر على نسبة العشرة في المائة ، في حين يجنب ما يقل عن ذلك في سنوات الكساد أو لا يجنب شيئاً ، مثل هذه الأعباء المخصصة للخدمات تعامل على أي حال ، وفي ظل نظام مناسب للحاسبة - وحتى اليوم - كما لو كانت تتقلب مع الأرباح ، ولكن المشروع لن يحقق النفع الكامل من ولاء إمامة اهتمام العامل بالأرباح إلا إذا أصبحت هذه العلاقة واضحة للعيان واستقرت على أسس ثابتة على أنها مبدأ .

وبهذه مبدأ للمشاركة في الأرباح أيضاً السبيل الوحيد للتخفيف من ضغط العامل على المرتبات العالية التي يتقاضاها كبار المديرين التنفيذيين ، ليس فيه الرد على شكواهم من حجم الفارق بين دخولهم ودخول الآخرين ، فهذا أمر يتطلب فهماً لكل من وظيفة الإدارة وتنظيم المشروع الحديث ، ولكن العامل يستشعر السخط بالإضافة إلى هذا ، على ما يقرأى له أن المدير التنفيذي يتقاضى مرتبة العالي في سنوات الرخاء والكساد على حد سواء ، أي إنه بعبارة أخرى يترك العامل بدخله المنخفض ليحمل خطر التقلبات الاقتصادية بأسره .

وفضلاً عن هذا فالأغلبية الكبيرة من العمال على اقتناع بأن مرتب الموظف التنفيذي يقتلع من أجورها بطريقة غامضة وخفية ، وبهذا تكون لمؤلام التنفيذيين مصلحة ملبوسة في إبقاء الأجور وكشوف المهايأ في مستوى منخفض ، هذان السيان اللذان يرجع إليهما السخط يمكن إزالتها عن طريق تطبيق مبدأ المشاركة في الأرباح على جميع العاملين بما فيهم المدبرون التنفيذيون .

في الإمكان مثلاً تحديد جميع 'المرتبات الثابتة على أساس ضرب متوسط أجر العامل السنوى في رقم معين ، كأن يكون أعلى مرتب ثابت معادلاً لعشرة أمثال الأجر الصافى العامل الذى في حالة العمالة الكاملة ، وهى نسبة قد تصل في الوقت الحاضر إلى مبلغ يتراوح بين خمسة وعشرين وخمسة وثلاثين ألف دولار في السنة ، ومع هذا يحتفظ لمجموع المدبرين التنفيذيين كلها بالحق في نصيب من الأرباح طبقاً لمستوى العمالة .

وعن طريق تقسيم المكافأة التى يحصل عليها المدبرون التنفيذيون يستطيع المشروع إذن إقامة سلم لرموز نقدية تدل على المركز والسلطة ، وذلك بمجرد إعطاء كبار التنفيذيين نصيباً أعلى من مرؤوسهم الخ . . . وهذا يحدد الدخول الثابتة بمبلغ وان يكن أعلى بدرجة لها دلالتها من دخل العامل ، يظل في حدود التصور ، كما لا يقيح لهم تعويضاً اصافياً الا في حالة ارتفاع العمالة وحين يكون للعمال أيضاً نصيب في الأرباح ؛ ذلك أنه اذا أريد بخطة لمشاركة العمال المدبرين التنفيذيين في الأرباح ، أن تغلب على السخط الموجه الى مرتباتهم العالية ، فلا بد أن تسير جنباً الى جنب مع خطة ماثلة بالنسبة الى العمال .

واضح أن مثل هذا المنهج مجرد مسكن ، ولكن حتى لو اقتصر أمره على التقليل من سطخ العامل على مرتبات المدبرين التنفيذيين العالية - وان لم يكن من أجل المشروع وحده ، لكان جديراً بالاهتمام ، أن الصالح الاجتماعى يتطلب استخدام

التفاوت القدي كرموز تدل على السلطة والقوة في المشروع الصناعي ، وهذه الرموز يحتاج إليها كل مجتمع ، بل إن مجتمع الملائكة قائم على انقسامه إلى طبقات وليس على المساواة ، ومطالبة المدير بالتنفيذ بالعمل بدافع من الحوافز غير المالية ، أي الحوافز الاجتماعية ، معناها أن نغطي فهم وظيفة المرتب الكبير ، وهي وظيفة اجتماعية بدلا من أن تكون مالية ، حقيقة ، يمكن النظر إلى هذه المرتبات على ضوء ضرائب الدخل التي تقرب من حد المصادرة ، على أنها تكاد تكون حافظاً مستمداً من المكانة الاجتماعية وليس مالياً ، فن بين جميع الرموز الدالة على السلطة ربما تكون النقود أقلها خطراً من الناحية الاجتماعية ؛ إنها أقل خطراً بدرجة لامتناهية من الزى الرسمي أو القب ، وكلاهما يولدان العجرفة والطغيان النافه وشهوة السلطة ، والحق أن النقود — والنقود وحدها — هي التي يمكن إيقاظها دون حول أو قوة من الناحية الاجتماعية ؛ إذ يمكن مثلاً القضاء عليها عن طريق الضرائب ، وعلى خلاف الاعتقاد السائد في أوروبا فالنقود بصفتها هذه — أي باعتبارها مجرد ثروة — عاجزة تماماً من الناحية الاجتماعية في هذا البلد ، مما يشهد به المركز الذي تشوبه الحسيرة والقلق والغموض من الناحية الاجتماعية ، وهو المركز الذي يشغله أبناء الأغنياء جداً الذين تأوى بهم ثرواتهم نفسها عن أية حياة عملية خلاف حياة الحب للخير .

إلا أن المرتبات العالية التي يتقاضاها كبار التنفيذيين هي موضع السخط العميق والشديد من جانب العاملين — ولسبب مفهوم ، قد يكون هذا السخط ظاهرياً ، ولكنه ليس سطحيّاً ، إذ يعكس صراعات حقيقية بين روح مجتمعات حاجاته اللبائية ، وإذالم تتمكن من علاج هذه البقعة الآلية فعلينا على الأقل أن نخفف منها .

ولا ابتداء خطط سليمة للشاركة في الأرباح ، أهمية خاصة في البلاد الآخذة بأسباب التصنيع ، وليس من قبيل المصادفة أن تكون روسيا السوفيتية هي التي ( ٢١ — المجتمع الجديد )

طورتها وسارت بها إلى مدى أبعد مما تلقاه في أى بلد آخر ، ففي المراحل المبكرة من التصنيع يكاد يستحيل إجراء تنبؤ بالدخل والمالة ، فثل هذا التنبؤ يفترض سلفا درجة عالية من فعج الصناعة والإدارة ، وفي الوقت نفسه فالتصنيع المبكر هو الفترة التي تصل فيها حاجات العمال الاجتماعية إلى ذروتها - وهي حاجات لا يمكن اشباعها إلا عن طريق صناديق المشاركة في الأرباح ، لأن العامل في هذه المرحلة لا يكون قد تعلم بعد كيف يعيش في عالم صناعي ، إنه وقد وصل منذ وقت قريب من القرية الريفية ، يكون قد اقتلع من جذوره ، وحرّم من مجتمع أسلافه ، وأصبح في ضياع وحيرة . فرجل الجنوب الذي جاء إلى أكرون . خلال الحرب العالمية الأولى ، ورجل الجنوب الذي توجه إلى دترويت في فترة ما بين الحربين ، أو صبي المزرعة الذي يتوجه للعمل في المصانع الجديدة بالجنوب الماخلى اليوم - هؤلاء جميعاً يقدمون لنا مثالا عن العرى الاجتماعية والثقافي الذي يعيش في ظله العامل في المرحلة المبكرة من التصنيع ، في هذه المرحلة لا تتبع مقاسمة الأرباح أرسدة لحسب لسد الحاجات الاجتماعية ، ولكنها تهيئ أجنة الوسيط المؤدى إلى إشباع أعظم الحاجة أى تكوين مجتمع .

وأخيراً فإنها تحول منذ البداية الأولى دون تكوين بروليتاريا سلبية من كل شيء ، وتحول دون نشوء رفض العامل للربح والربحية في نفس الوقت الذي يجب فيه أن يصل ماش الربح بالاقتصاد إلى أعلى مستوى له ، وحين يجب على الاقتصاد أن ينع أكبر التأكيد على أولوية الربحية ، لذلك فهذه الفترة هي التي يكتسب فيها العامل أعق ما يستثمر من عداة الربحية إن لم تخلق فيه اهتماما له معناه بالربح ، إن موقف العمال الحالي في البلاد الصناعية القديمة بالغرب مثلا ، تكون باتنا كيد منذ قرن معنى أو نحو ذلك .

وبهذا ففي البلاد الآخذة بأسباب التصنيع منذ وقت قليل ، والتي لم تصل عضلاتها الاقتصادية بعد إلى الدرجة الكافية من القوة بحيث تستخدم التنبؤات بمصد الدخل والمالة ، تكون مقاسمة الأرباح أداة اقتصادية قوية لبناء نظام



صناعي ، ولكنها أداة لاغنى عنها في الاقتصاد الصناعي التام أيضاً ، إن التنبؤ  
بالدخل والمهارة يوفر للعامل الحد الأدنى من الأمن الذي يحتاج إليه ، ولكنه  
لن يكون قادراً على تحمل النظام الاقتصادي الذي يقوم عليه مجتمع صناعي إلا  
إذا كانت له مصلحة في الربح .

---



## النصائح الثامنة والعشرون تهديد البطالة

قد يكون في التنبؤ بالدخل والمالة وفي وجود مصلحة في الأرباح ، ما يكفي لتغلب على التوترات الاقتصادية التي يعانيها المجتمع الصناعي لولا ما يعيش فيه العامل اليوم من مرض فئاني تولد عن الكساد ، أما أن عودة البطالة الواسمة النطاق تهدد كل مجتمع صناعي بالاضطراب السياسي والانهيار الاجتماعي ، فأمر أصبح حقيقة ثابتة ، وراح كل مجتمع صناعي يبحث عن سياسات محكمة لمقاومة الكساد ، وعن جعل الإبقاء على العمالة في مستوى عال وثابت ، الهدف الأول لسياسة الاقتصادية .

إلا أننا لانزال اليوم ، كما كنا من قبل ، أبعد ما نكون عن ابتداع سياسة ناجحة تطبق في حالات الكساد ، ولهذا الإنخفاق الخطير سيان كبيران ؛ فأولا هناك الخطأ بين نوعين من الكساد مختلفين كلية ؛ وهما الكساد الناشئ من الخلط الطويل الأمد ، والكساد الاقتصادي أو النوري ، وهذان النوعان يتطلبان علاجاً مختلفاً تماماً .

وثانياً يفترض تفكيرنا كله أن سياسة مكافحة الكساد يجب أن تنفذها الحكومة ، حقيقة يعتبر منع الكساد أو شفاؤه مسئولية تضطلع بها الحكومة ، ولكن الحكومة التي تحاول النهوض بهذه المسئولية وحدها لا تستطيع أن تطرد شبح الكساد الا باستخدام التهديد بنشوب حرب ، بالتأكيد يجب أن تكون السياسة الحقيقية لمكافحة الكساد سياسة قومية ، ولكن يجب أن تقوم على أساس للشروع وأن يتولى تنفيذها .

### الكساد الناشئ عن الحلل والكساد الاقتصادى

إن السياسة التى تتبناها اليوم بصدد الكساد يجمع على صدرها تماما الكساد الدورى أو الاقتصادى ، فنتيجة للتجربة الحديثة التى مرت بنا من جهة ، وبسبب التأثير العميق الذى أحدثه جون مينارد كينز من جهة أخرى ، وهو الذى لخص المظاهر الخاصة للكساد الكبير فى نظرية « عامة » ، عن حالات الكساد ، رحنا نفترض أن جميع حالات الكساد ، شأنها شأن مآشدهم الثلاثينيات فى الولايات المتحدة ، حالات كساد اقتصادى أو دورى أى اضطرابات فى داخل صرح اقتصادى قائم .

لكن هذا مما لا يمكن الدفاع عنه ؛ فالكساد الناشئ عن خلل ، أى الذى تسببه تغيرات فى الأساس التى يقوم عليها اقتصاد ما وفى مركزه الاقتصادى الدولى ، يختلف اختلافاً كلياً عن الكساد فى الأعمال أو الكساد للمصاحب للدورة الاقتصادية ، والخلط بين المرضين وعلاجهما على أنهما مرض واحد لمجرد أنهما يسيان الآلام الاقتصادية وبالطاقة ، يجعل العلاج الفعال مستحيلاً ؛ إذ يكون أشبه بتطبيق نوع واحد من العلاج على الإمساك والزائدة الدودية ، لأن كليهما يسبب ألماً فى المعدة ، وكما أن العقار الملائم لا يؤدى إلا إلى أن تزداد حال الزائدة الدودية سوءاً ، كذلك فتنطبق التدابير المناسبة لكساد فى الأعمال يزيد إلى حد كبير من خطورة الكساد الناشئ عن الحلل .

قد لا تكون المشكلة الكبرى فى العقدين التاليين الكساد الاقتصادى ولكنها الكساد الناشئ عن الحلل ، فالأزمة التى تعاني منها أوروبا الغربية والوسطى أزمة اختلال — هى نتيجة التغيرات العميقة التى حدثت فى البنية الاقتصادية العالمى بسبب الثورة العالمية الصناعية ، وكذلك فآزمة الاقتصاد البريطانى أزمة خلل ، لأن مشكلة المركز التنافسى الذى تشغله الاقتصاديات الكبرى وما يبتها من العلاقات ، يحتمل أن تكون لما الغلبة بحيث تجعل « الثورة الكينزية » التى فخرنا بها كثيراً ، تبدو كأنها خير من ماء ، حين نرتد بأبصارنا إلى الوراء .

إننا نعرف الكثير عن أسباب الأزمة المتولدة عن الحلل ، ولكنا حتى الآن لا نعرف إلا القليل عن كيفية مكافحتها ، وأثبت المفهوم التقليدى عن حرية التجارة والمتعددة الأطراف ، أنه عاجز عن مصارعة اختلال دولى كبير ، فهو ينشر

المعدي ويميل إلى أن يصيب اقتصاد العالم بأسره بمرض أصيب به أحد أعضائه ، والفروض التي يستند إليها هي فروض اقتصاد سابق على قيام الصناعة ، فيه تكون التجارة بصفة أصلية من تبادل المواد الخام والمواد الغذائية بين البلاد التي تختلف في مناخها وجيولوجيتها ، إنه يجعل الائتمان ، والأمن ، والإنتاج في الاقتصاد المحلي تحت السيطرة الكاملة والعلنية التي يفرحها ميزان التجارة الدولية ، كان لهذا ما يسوغه في القرن الثامن عشر حين كانت التجارة الدولية تشكل للشطر الأكبر من العمليات النقدية ، ولكنه مفهوم هدام في عصر صناعي ، هذا ، وإن حايضت على السخيرة أن البلد الوحيد الذي يعتق ويدعم رسمياً مذهب حرية التجارة ، أي الولايات المتحدة ، هو أيضاً البلد الوحيد الذي يتعارض اقتصاده مع كل دعوى مفردة من الدعاوى التي يستند إليها الاقتصاديون من أنصار حرية التجارة .

ولكن حتى البديل الوحيد عن حرية التجارة كما عرفها القرن التاسع عشر ، هو أسوأ على وجه التأكيد في الأجل الطويل ، فالتجارة الثنائية والديكتاتورية الاقتصادية يميلان للاختلال الاقتصادي فاصفة دائمة ، إن الفرض منهما حل مشكلة افتقار المركز الدولي لبلد إلى التوازن عن طريق الإخلال بالتوازن في بقية العالم ، فهما لا تحدثان التقييد عرضاً ، وإنما تحدثانه بحكم الفرض منهما وتعريف كل منهما ، ولاستطيعان أيضاً أن تتجعا إلا إذا طبقهما بلد واحد فقط ، وفي اللحظة التي يأخذ بهما كل بلد لانهودان تسفران حتى عن التخفيف العاجل الذي تستخدمان من أجله في المادة .

إلا أنه لا فائدة من الأمل في أن في وسعنا إقناع أي بلد ألا يلجأ إلى أسلوب التجارة الثنائية والديكتاتورية الاقتصادية إذا أصابه خلل اقتصادي خطير ، لا لأن هذين الملاجئين يشران ببعض التخفيف العاجل من حدة الخطر ، ولكن لأنهما التصرف الوحيد الذي يمكن أن يمد إليه اليوم بمكافحة أزمة ، وحتى لو كان اللجوء للمثل في حرية التجارة ناجماً فلن يلقي القبول ؛ إذ يطلب إلى الحكومة ألا تفعل شيئاً خلال أزمة تعرض رغاه البلد للخطر ، إن لم يكن بقاؤه ، غير أنه

حامن حكومة بقيادة حل الأتفل شئنا ، وظل متولية الحكم ، سوف تظل السياسات الاقتصادية المقيدة البتة تطبق بوجه عام على الأزمات الناتجة عن الخلل إلى أن تنجح في ابتلاع مبادئ جديدة تجعل في مستطاع حكومة أن تقاوم الخلل بطريق التوسع .

فلكل تغلب على أزمة الخلل نحتاج إلى مفاهيم جديدة عن الاقتصاديات الدولية وأدوات وأنظمة جديدة ، إن النظام الصناعي يتطلب على ما يظهر صروحا اقتصادية إقليمية قوامها التكامل الوثيق وتعمم بالاكتهاء الذاتي في أساسها ، الأمر الذي تمثله كل من الولايات المتحدة والروسيا ، وليس من المستحيل القول بأن مشروع مارشال ودعوة رومان إلى وضع برنامج دولي للتنمية الاقتصادية المنسقة في البلاد المتخلفة ، كانا الخطوات الأولى نحو مثل هذا النظام الاقتصادي الدولي الجديد .

من المؤكد أن التدابير المضادة للدورة الاقتصادية ، أى التدابير التى أشار بها كينز ، لا يمكن أن تجعل أزمة متولدة عن الخلل ، أشد خطورة بصورة لامتناهية ، فالبالد الذى يصيبه الخلل يتعرض للتضخم بالفعل — لافى صرحه الائتماني ، ولكن في مستوى مميشتة ، إنه لا يحتاج إلى مزيد من الاستهلاك ، وإنما يحتاج إلى المزيد من الإنتاج ومن الاستهلاك الرأسمالي ، والعلاج الذى اقترحه كينز بإحداث « انكماش ، في الاستهلاك هو أسوأ شيء جداً يمكن تطبيقه ، والأطباء الكينزيون الذين وروا وصفات الدواء عن أستاذهم دون أن توافر لهم مهارته في التشخيص ، يشكلون تهديداً حقيقياً .

### متطلبات سياسة مكافحة الكساد الدوري

ولكن بينما قد تكون الأزمة الناشئة عن الخلل للمشكلة الكبرى التى سوف تولوجه الجيل التالى ، إلا أن ما يخفاه الناس هو الكساد الدوري أو الكساد في الأعمال ، وهم يطالبون حكوماتهم باتخاذ سياسة تحرروهم من هذا الخوف بشكل فعال ، وهذا المطلب هو الذى يفرض أعظم الضغط على اللؤسوسات السياسية والاقتصادية في كل بلد صناعي .

إن السياسة التي يراد بها التغلب على تهديد البطالة الدورية ، يجب أن تتواءم الظروف المؤدية إلى الكساد الدوري ، وأن تحول دون تدهور الكساد ، إلى شلل اقتصادي شبه بالذي ميز الثلاثينات ، وأن تتغلب على البطالة الجماعية الزمنة ، وأخيراً يجب أن تكون قادرة على مقاومة ذلك الحرف من البطالة الذي شبهه بطارد العالم الغربي .

وفي هذه النواحي الثلاث سوف نجد نقصاً في العمل الحكومي بذاته .

لنا نبحث هنا في سبب الكساد الدوري ، ولا يمتدنا على الاطلاق أننا لانعرف ما إذا كان الكساد ناتجاً عن شيء في طبيعة التنظيم الصناعي ، أو عن شيء في طبيعة الرأسمالية ، وما إذا كانت أسبابه نقدية أو ترجع إلى الإفراط في الإنتاج أو نقص الاستهلاك أو البقع الشمسية ، بل ولا نعرف ما إذا كان أزمة شيء من قبيل « الدورة الاقتصادية » ، فالدليل على وجود رواج وكساد دوريين باتظام ، شيء أبعد من أن يكون مقنعاً .

ولكن حتى لو عرفنا حقيقة ما يسيهه ، فسوف نظل عاجزين عن منع كساد خطير إن لم نمنع أولاً الرواج السابق عليه ، إن البطالة الواسعة النطاق والزمنة ، والبروى إلى شلل يزحف فيصيب الثقة والخيال والنشاط ، هذه كلها أشياء مستحيلة إن لم يكن هناك أولاً رواج كبير ، ولا يمكن منها إذا كان هناك مثل هذا الرواج .

والحكومة التي تستند إلى التأيد الشعبي لاتستطيع مقاومة الرواج ، مما يتميز به الرواج أنه يولد ثقة لاحد لها ، وكل ما يعبر عن الشك في سلامة البيان أو يهدد التمتع بهذا الرواج ، إنما يكون رفضه باعتباره تشاؤماً لا يقوم على أساس ، ويتميز الرواج أيضاً بأنه مامن أحد على استعداد للتخلي عن الرخاء الذي يصر أنه ينعم به ، والأغلب أن كل مجموعة هي على استعداد لتقبل التضحيات من جانب المجموعات الأخرى ، وتكون النتيجة الحتمية أن يتمتع كل فرد بجمرية طليقة من كل قيد .

في أثناء الرواج الأمريكي بعد الحروب العالمية الثانية كان العمال راغبين في

استمرار فرض حدود عليا على الائتمان والأرباح ، بشرط ألا يطبق الشيء نفسه على الأجور ، وكانت الإدارة رغبة كذلك في أن ترى استمرار بقاء القيود على دفع الأجور بشرط ألا تفرض حدوداً عليا على الأرباح التي تحققها والائتمان التي تعددها ، لكن لم يوافق أحد على استمرار العمل بنظام البطاقات وتخصيص المواد ، وهما الأمران اللذان بدونهما لم يكن في الإمكان أن ينجح أى نظام للقيود ، وحدث نفس الشيء تقريباً في بريطانيا الاشتراكية حتى وإن ظلت القيود قائمة بالاسم ، الشيء الوحيد الذي كان في إمكان القيود البريطانية التأكد منه ، هو أنها أبطأت قليلاً يده الموجة التضخمية .

ولقد نعلم اليوم أن السياسة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها في استعادة العمالة ، أى العمل الوحيد الذي يمكن أن يضمن أن يسفر عن نتائج ، هي إنتاج السلع الرأسمالية ، قد تمكن التدابير التقديرية للتغلب على كساد خفيف نسبياً ، ولكن العلاج الكينزي الأصلي للكساد الخطير - أى خلق قوة شرائية استهلاكية وهو ما قامت عليه سياسة « النظام الجديد » (نيوديل) في الثلاثينيات - أثبت عجزه عن « اعداد المضخة » وتنشيط الاقتصاد من جديد ، والحقيقة أن أتباع كينز اليوم نبذوا العلاج الذي وصفه أساذهم وهام أولاء يصفون الآن الطلبات المباشرة على السلع الرأسمالية باعتبارها الدواء الوحيد للكساد الضيف .

ولكن ماذا ينبغي أن تطلب الحكومة ؟ هذا السؤال ليس مما لا يمكن الجواب عنه في اقتصاد فزع ، أو غير واضح ، كإقتصاد روسيا السوفيتية حتى الآن ، حيث في الإمكان دائماً إقامة صناعات جديدة عن طريق محاكاة البلاد الصناعية الأكثر تقدماً ، ولكن يبدو أن البلاد التي بلغت درجة عالية من التقدم الصناعي مثل الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى وكندا أو أوروبا الغربية ، لديها في قرأت الكساد فائض من كل صناعة السلع الرأسمالية ، معروفة أو يمكن تخيلها .

هناك جواب واحد للسؤال المتعلق بما يمكن وما ينبغي لهذه البلاد أن تفعله ، ذلك هو الأشغال العامة ، فالكساد هو الوقت المناسب لد الطرق الرئيسية وبناء للمستشفيات ، وإقامة السدود للرى والمدارس والطارات ومكاتب البريد ، من



المؤكد أنه ينبغي تأجيل مشروعات الأشغال العامة من أوقات الرخاء إلى السنوات الجفاف — مهما تكن صعوبة تنفيذ مثل هذه السياسة في وجه الضغط العام وفي ظل سياستنا المالية التي توضع من سنة لأخرى ، ولكن برنامج الأشغال العامة حتى إذا حقق أعظم نجاح له ، لا يمكن أن يكون من الكبر بحيث يسفر عن تأخير حقيقي في الأحوال الاقتصادية ، فإذا حثنا به الاقتصاد في الوقت الحاسطى ، استطاع أن يحول رواجاً صغيراً إلى رواج كبير ، وأن يزيد من الضغوط التضخمية ، في وسعه أن يخفف من وطأة كساد ، ولكن لا يستطيع أن يبدد الثروة بين كساد خطير ورخاء .

وفضلاً عن هذا ففي ظل اقتصاد لا تسيطر عليه الحكومة تماماً تؤدي الأشغال العامة إلى هبوط في جميع الطلبات الأخرى على السلع الرأسمالية ، يقاوم التأثير الناتج عن أوامر الشراء التي تقدم بها الحكومة ، وحتى في اقتصاد اشتركي تماماً فإن ضعف الثقة سوف يقاوم بشكل فعال برنامج الأشغال العامة عن طريق حدوث انكماش في سرعة تداول النقود ، على غرار النقص الذي ألقى تماماً فاعلية برنامج « إعداد المضخة » الذي طبقه عهد التبوديل ، من المستحيل على اقتصاد أن يقاوم آثار برنامج للأشغال العامة إلا إذا كان خاضعاً تماماً لسيطرة الدولة تقريباً جداً من مستوى الكفاف أو دون هذا المستوى ، في مثل هذا الاقتصاد لا نستطيع الصناعة أن تقلل من برنامجها في الإنتاج حتى لو فقدت الثقة ، ولا يستطيع المستهلك أن يحد من مشترياته ، وبالتالي أن يقلل من سرعة تداول النقود لأنه أقصر من أن ينفق فوراً كل ما يحصل عليه من النقود ، لكن في أي اقتصاد آخر لا يمكن أن يكون برنامج الأشغال العامة المعاد الذي تقوم عليه السياسة التي تتبع في وقت الكساد ؛ إذ أهم عامل في حالة الكساد الشديد ليس اقتصادياً ولكنه سيكولوجي ، أي إنه الثقة ، ولما كان من الواضح أن الثقة لبرنامج الأشغال العامة طليعة لإجراء الطوارئ ، لهذا يميل إلى خلق الشك في مستقبل الاقتصاد بمثل ما يخلق من الوظائف على الفور .

ونتيجة لهذا ليس أمام الحكومة في بلد تمتنع إلا سلاح واحد لمكافحة

كساد خطير أو مزمن ؛ ذلك هو برنامج التسليح ، فهو في نفس الوقت الواحد السلاح الأيسر مئالا بالنسبة إلى الحكومة ، والأسهل في التنفيذ ، ويحتل أن يلقي أوفر الاستجابة الشعبية كما يمكن أيضاً تبريره باسم الوطنية والأمن القوي .

ولكن من المؤكد أن سياسة الكساد تعتمد على الإنتاج الحربي ، هي أسوأ من عدم انتاج أية سياسة على الإطلاق لمقاومة الكساد ؛ إذ لن تفعل أكثر من إثارة سباق دولي على التسليح ، ومهما يكن من المستحسن أن يكون البلد مستعداً وآمناً من الناحية العسكرية ، فالسباق الدولي للتسليح ليس له سوى نتيجة واحدة : الحرب ؛ بل ولعل الأخطر من هذا أن استخدام الإنتاج الحربي للتغلب على كساد اقتصادي يخضع سياسة البلد الخارجية لحاجاته ومتطلباته الاقتصادية الداخلية ، وكلما زاد نجاح برنامج التسليح في خلق العمل والوظائف ، تضادت إمكانية وقفه للإنتاج الحربي أو التقليل منه ، وسوف يتعين حتى إدارة السياسة الخارجية بطريقة تبرز استمرار تنفيذ برنامج التسليح ، ويتعرض الأمن العسكري نفسه للتهديد إذا أخضع القرار الخاص بأية أسلحة يتم إنتاجها ، لعدد الوظائف التي يوفرها لإنتاج هذا السلاح للمعين أو ذاك .

وحتى إذا تغلبنا على هاتين العقبتين ووجدنا أن عملاً حكومياً ضد حالات الرواج وسياسة حكومية في فترات الكساد خلاف إنتاج الأسلحة ، كلاهما فعال فيظل صحيحاً أن العمل الحكومي لا يمكن أن يكون ذا تأثير فعال ضد الخوف من حلول كساد ، ذلك أن أعظم ما تهدر عليه الحكومة أن تضع سياسة « للمالة الكاملة » ، وهذا وإن بدا متناقضاً ، لا يوفر ما يطالب به الفرد من الحماية ضد البطالة .

ولكن الهدف من سياسة الحكومة بحكم طبيعته نفسها ، هدف عام هو خلق « ستين مليون وظيفة ، أو تحقيق « المالة الكاملة » ، وكذلك يجب أن تكون مقاييس الحكم على نجاح هذه السياسة ، عامة وبمجردة : عدد العاطلين الكلي ، الرقم التاميمي للإنتاج الصناعي ، الدخل القومي ، والمصروفات الخ ، ولكنه

العرب الذي يملأ نفس العامل رعب فردى وملوس إلى درجة كبيرة ، فهو يخشى أن يفقد وظيفته وألا يجد غيرها ، وإذا تجاوز قلقه حدود ما يتصل بأمته وأمن أسرته فسوف يشمل زملائه من العمال في نفس المصنع أو في المدينة ذاتها ، إن «ستين مليون وظيفة» أو رقفا قياسيا قوميا للإنتاج الصناعي ، شيء في نظر مجرد تجرييدات وبعيد تماما عن إدراكه .

ولن يغفر للحكومة أو يسمح لها بالبقاء في الحكم إذا أخفقت في إيجاد سياسة إيجابية لمكافحة الكساد ، ولن تقتصر عقوبة الإخفاق على طرد حكومة معينة ، بل قد تكون تعطيل شكل الحكم عن طريق الثورة أو التفكك ، وبذا تضطر الحكومة إلى الاضطلاع بالمسؤولية ، فرب المواطن من البطالة لا يباريه سوى العجز البالغ الذي تبديه الحكومات لإزاء هذا التهديد والذي يقتحم حتى أشد واجهة إلتقانا يرسمها المستشارون الاقتصاديون وتضمها الإحصائيات الضخمة وبرامج الأشغال العامة .

### سياسة مكافحة الكساد في المشروع

يجب أن نجد جهازاً يستطيع بصورة فعالة أن يعمل عبه سياسة لمكافحة الكساد تستهدف منع حالات الرواج ، وخلق إنتاج السلع الرأسمالية ، وضمان الأمان للفرد في الوظيفة التي يقوم بها ، لا تستطيع الحكومة التخلي عن المسؤولية عن نجاح مثل هذه السياسة ، ولكنها لا تستطيع أن تحمل كل عبه سياسة مكافحة الكساد نفسها .

إن الهجوم الفعلي على الكساد الدوري يجب أن يشن في داخل المشروع ، سواء في اقتصاد قوامه المشروع الحر أو في اقتصاد اشتراكي ، فالشروع وحده هو الذي يمكن فيه تخطيط المصروفات الرأسمالية بحيث تعمل على مكافحة الدورة الاقتصادية ، وذلك تهيبه للعامل الفرد ضمانا بوظيفته له معناه .

سوف تكون نقطة البدء في سياسة كهذه التنبؤ بالدخل والمالة ، ليس من المسير جداً الانتقال من التنبؤ بالتطورات الاقتصادية المستقبلية إلى الهجوم على

الآثار المترتبة على التقلبات نفسها ؛ إذ يمكن تحقيق هذا عن طريق وضع سياسة لتخطيط المصروفات الرأسمالية على أساس طويل الأمد - ولكن من خمس إلى عشر سنوات ، وسوف يتعين على المشروع أن يفصل ميزانيته الرأسمالية عن ميزانية التشغيل ، فالبرامج الرأسمالية الكبرى ، والتحسينات الكبرى في المصنع والمعدات ، والتجديد الواسع النطاق للمعدات إلخ ، هذه ينبغي إذن تأجيلها في أثناء الرواج لكي يتم إجراؤها في فترة الكساد ، وينبغي تدبير الأموال اللازمة للبرامج الرأسمالية في سنوات الرخاء بقدر الإمكان ، على أن تنفذ البرامج نفسها في سنوات الكساد .

وينبغي إعفاء هذه الأموال من الضرائب إذا كانت تتفق فعلا على المشروعات التي توفر العمالة خلال سنوات البطالة ، لكن ينبغي أن تفرض عليها الضرائب بمرور الوقت من المصادرة إذا أخفق المشروع في استخدامها خلال الفترات التي قصدت من هذه الأرصدة .

مثل هذه المزايا الضريبية ينبغي أن تنبئ سافراً يكفي لإغراء المشروعات الكبيرة على الأقل ، باتخاذ سياسة واضحة في كونها تخضع مصالح الاقتصاد فضلاً عن مصالحها ، لكن إذا لم يكن هذا كافياً فسيبقى التهديد بفرض ضريبة تأديبية على الأرباح التي تتحقق في سنوات الرخاء إلا إذا جُنب جزء منها لأعمال هذه المشروعات التي تخلق العمالة ، ومنسح الإغفاء الضريبي للاحتياطات المخصصة لخلق العمالة ينبغي أن يكون مشروطاً بتخصيصها لضمائم ملوثة بالدخل والعمالة للعاملين .

مثل هذه السياسة سوف تمنع رواج سريع الزوال ؛ إذ لن يضاف المصروف الرأسمالي للمشروع إلى الضغوط التضخمية الأخرى خلال فترة الرواج ، إن نفس حقيقة كون الأموال تسحب بالفعل لكي تخصص للمشروعات المستقبلية ينبغي أن يكون لها تأثير مضاد للتضخم بالفعل .

في هذه السياسة جواب السؤال عن نوع طلبات السلع الرأسمالية التي ينبغي

إصدارها خلال الكساد ، وبدلاً من وجود برنامج واحد لا يمكن تنفيذه بسبب ضخامة حجمه ، تكون لدينا مئات أو آلاف الخطط الفردية الخاصة بطلبات السلع الرأسمالية في جميع نواحي الاقتصاد ، وسوف يتطلب الحال قيام الحكومة بتنسيق هذه المشروعات حتى تحول دون البدء فيها قبل الأوان ، ودون نبذها خلال الكساد بسبب عدم توافر الثقة ، ولكن ينبغي أن يوضع هذه الخطط وتنفيذها إلى المشروعات الفردية .

وفوق كل شيء ينبغي أن يكون مثل هذه السياسة التأثير السيكولوجي اللازم ، فتركز الاهتمام لاعلى الكساد الفعلي بحسب ، بل وعلى الخوف من الكساد أيضاً ، لأنها السياسة الوحيدة التي تبشر بأى أمل في مقاومة المرض النفساني المتولد عن الكساد ، ذلك المرض الذي يعاني منه المجتمع الصناعي الحديث ، وينبغي أن يفيد في آن واحد في منع ما يحدثه الرواج من تفاؤل متهور ترتفع فيه الأشجار جميعاً حتى تبلغ هاماتها عنان السماء ، وفي منع اليأس الباثولوجي الناجم من الكساد والذي لا يرى أمامه سوى الانهيار والخراب ، ولقد كانت سيكولوجية اليأس الجنونية أكثر من أى عامل اقتصادى ، أخطر وأسوأ مظهر من مظاهر دورة الرواج والكساد .



## القم السابع

مبادئ النظام الصناعي : التنظيم الفيدزلى للإدارة





## الفصل التاسع والعشرون

# الدراسة السليمة للبشر هي التنظيم

إلى هنا حاول المشروع الصناعي بوجه عام أن يحل مشكلاته الخاصة بالحكم والتنظيم الاجتماعي عن طريق تعديل المبادئ السائدة قبل العصر الصناعي والتي أخذها قضية مسئلة واحتفظ بها . ففي المشروع السابق على قيام الصناعة ، سواء أكان شركة تجارية أم ورشة ، كان رجل واحد أو مجموعة صغيرة من الناس هم « المشروع » ، وكان الآخرون هناك لكي يعملوا في إمكان الشريك أو صاحب الورشة أن يكون منتجا ، بمعنى أنهم كانوا مساعدين ، وحاولنا إدخال هذا المفهوم على المشروع الحديث الذي فيه المنتج شيء لا يمثل أشخاص بالكلية أي التنظيم . ولكن المشروع ليس « الظل الطويل لرجل واحد » ؛ إذ لو نظم على هذا النحو لأصبح مما لا يستطيع إدارته ، وللصنع الحديث ليس بورشة أكبر حجما بكثير جداً ، إذ لو تصورناه بهذه الصفة — وهو التصور الذي ينم عنه قول أي شخص عن وعى أو بغير وعى ، « عندما يتحدث عن « عمالي » و « أسرمتا السعيدة الكبيرة » - لأصبح مدمرا من الناحية الاجتماعية ، فبقدر ما يعكس تنظيمنا الصناعي الفعلي البيان الشخصي الدقيق للأحوال القائمة قبل العصر الصناعي ، يمكن القول بأن نظامه لا يقوم على مبدأ على الإطلاق .

ومحاولة تنظيم الجديد على أساس مبادئ القديم والذي انبثق منه ، محاولة طبيعية ولعلها حتمية حينما ينفش النظام الجديد عن طريق التحول التدريجي الذي يطرا على القديم ، مثلما حدث بالنسبة إلى المشروع ، أجل ، إن التطور الذي حدث في المشروع خلال السنوات الخمسين الأخيرة يوازي بصورة لافتة للنظر التطور المبكر الذي سارته فيه الإدارة في الدولة الحديثة ، وكما هو الشأن بالنسبة إلى المشروع كان معنى ظهور الدولة تحولا في وظيفة شخصية أي في الملكية في

المصور الوسطى ، إلى نظام موضوعى وخال من العنصر الشخصى ، بحيث كان للملك فى المصور الوسطى يحكم ، كان على الدولة الحديثة أن تحكم وتدير ، وحيث قام الملك بوظائفه الملكية بنفسه وبطريق مباشر ، احتاجت الدولة إلى تنظيم ، فاحتاجت إلى حكومة ، وإلى أداة بشرية كبيرة هى البيروقراطية ، إلا أنه حين تداعت الحكومات المحلية فى عصر الإقطاع وقضى عليها ، فإن المهام الجديدة التى آلت إلى السلطة المركزية جرى القيام بها فى أول الأمر كما لو أنها لم تختلف عن وظائف الملك فى النظام الإقطاعى إلا من حيث الحجم ، وبغير تفكير وليس نتيجة سياسة متعمدة ، حاول التاج أن يضطلع بمسؤولياته الجديدة بأن أضاف شيئاً إلى حاشية الملك الشخصية ، أى إلى بلاطه ، وكانت إحدى النتائج المترتبة على هذا إنشاء منصب الوزير الأول للملك ، مثل ريشيليو ، والذي كانت تمر بين يديه جميع تفاصيل الإدارة ، وكان مسئولاً مسئولية مباشرة عن السياسة الخارجية والسياسة الداخلية وإدارة الحرب فضلاً عن توفير التاديل الحجرية نوم الملك ، وكانت النتيجة الأخرى فرساي — وهى المحاولة الأخيرة اليائسة لإسكان جميع خدم الملك تحت سقف واحد والإبقاء على البلاد ، بوصفه هيئة إدارية فعالة .

والتطور الموازى لهذا فى المشروع توضحه على أفضل وجه التجربة التى قامت بها بعض شركات الصناعة الحديثة ظلت إحدى هذه الشركات طيلة عشرين عاماً وإلى أن تولت أمرها إدارة جديدة عبارة عن إمبراطورية صناعية هائلة تحكمها سلسلة متعاقبة من الوزراء الأول ، عن لهم وحدهم سلطة اتخاذ القرارات ، وكانوا وحدهم يرفقون فايبرى ، كان الإنتاج بأسره متركزاً بالفعل فى مصنع واحد كان أعظم وأضخم مركز للإنتاج الصناعى تحت سقف واحد وكان إحدى عجائبه العالم الحديث .

لم يكن هذا الصرح نتيجة محاولة لتنظيم الصناعة الحديثة وفق مبدأ مناسب لها ، ولكنه كان نتيجة الاحتفاظ بالمفاهيم التى كانت سائدة قبل العصر الصناعى .

لكن لم تكن هناك فرساي أخرى ، والمصنع الاصل هو اليوم مكان خال مقبض للنفس ، نوعا ، يؤمه السياح ، خلال قرن حل محل وزير الملك الاول النظام الوزاري الذي يهد بوظائف معينة إلى موظفين معينين ، لكل منهم في مجاله الخاص استقلال ذاتي إلى حد كبير ، مع وجود هيئة تنفيذية عليا — قد تكون رجلا واحداً أو لجنة وزارية — مسئولة عن القرارات الأساسية المتعلقة بالسياسة ولكنها خالية من المسؤولية الإدارية ، وكما كانت فرساي تمثل الذروة وتمثل رقفاً قياسياً للحجم لم يصل إليه أو يفقه رقم آخر أبداً ، فلن يكون هناك ريفر روج آخر .

إن البقاء زمنا أطول مما يجب على الأساس القديم أمر مليء بالخطر ، فقد دفعت فرسا ثمن النجاح الذي حققه ريشليو بثلاثمائة عام من عدم استقرار الحكم ومن العجز الإداري ، أما عن شركة فورد للسيارات ، فإن تنظيم الإدارة — أو اضطراب الإدارة فيها — أسفر عن تدهورها خلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة من مركز الزعامة في صناعتها إلى المرتبة الثالثة ، ولولا الثروة الهائلة التي جمعها هنري فورد في أوائل سنه لكان من المرجح أن تفلس الشركة خلال الثلاثينيات ، ولا يزال أمامنا أن نرى ما إذا كانت الإدارة الجديدة ستكون من أن تمكس الاتجاه النزولي أو توقفه ، قد يصبح ريفر روج — شأنه شأن فرساي — أثرا يجتذب السياح بدلا من مصنع يقوم بالإنتاج فعلا ؛ ف تكاليف الصنع فيه عالية وتقتصر إلى الرونة ، وجوه الاجتماعى مفزع ، وحتى نقابته تمزقا المنازعات والريبة والكراهيات الداخلية بحيث تكاد تكون عاجزة عن أداء وظيفتها ، ويسرى الخوف والقلق في صفوف المجموعة القائمة بالإدارة ، وبخاصة في الصفوف الدنيا والمتوسطة .

ولكن حتى في المشروعات التي تتولاها إدارة أفضل بكثير عما كانت عليه الحال في شركة فورد للسيارات في السنوات العشرين الممتدة من نهاية الفودج ت و وفاة هنري فورد ، علامات لا تخطئ العين ، على أن الوقت قد حان لتطبيق

مبدأ جديد في التنظيم ، منها الجو الشامل الذي يسوده الضغط والتوتر في مجموعات الإدارة ، هذا التوتر لا يمكن وراه في العادة الخوف على الوظيفة ولا الضغط الناتج من التنافس ، وإنما سببه الاضطراب والمجزع عن فهم قواعد اللعب ، فكل شخص يعزف بطريق السماع ، آملاً أن جاره يحفظ القطعة عن ظهر قلب ، ولكن الجار مضطر إلى أن يعزف بمثل هذه الصورة الارتجالية ، وحتى إذا كان العازف فناناً بارعاً في العزف على آله ، فلا بد أن يشعر بالقلق والاحباط والتوتر في مثل هذه المجموعة ، فليط أفراد المجموعة معاً لا بد من إحكام النظام إلى حد النجاح ، وليس من قبيل المصادفة أننا نزداد استخداماً للمصطلحات المعروفة في الجيش عند مناقشة التنظيم الصناعي ، وليس اصطلاح « الجنود الماديون وهيئة الأركان » إلا مثلاً واحداً ، ولكن النظام الدقيق لا يمكن أن يحدث سوى التخفيف المؤقت إلى أقصى حد ، ولا بد في الأجل الطويل من أن يزيد من التوتر والشعور بالاحباط ، ويصدق هذا حتى ولو كان الخط العسكري في التنظيم ، بتركيزه الاهتمام على لحظة مستقبلية من الكفاح ، لا يصلح بوجه خاص للتطبيق على المشروع .

وثمة علامة أخرى هي ازدياد الاهتمام « بالتنظيم » ، فحركة إثر أخرى هي في طريقها إلى إجراء دراسات عن التنظيم ، تصف بالاتقان وإصدار « الكتيبات الخاصة بالتنظيم » ، فالملفات عن تنظيم الإدارة تزداد بحسب واسعة وبخاصة في هذا البلد ، ويبدو أنها مكرسة بصورة متزايدة لإحبات المصادرة التطبيقية التي مؤداها أن الدراسة السليمة للبشر هي التنظيم ، وفي مدارسنا أيضاً يميل منهج تنظيم الأعمال ، وإن كان حديث النشأة ، إلى أن يأخذ مكان العلوم الاقتصادية والسياسية القديمة ، مثلاً انتعشت الإدارة الحكومية - على الأقل في هذا البلد - المركز الرئيسي في وراثة الحكم والسياسة وهو المركز الذي ينبغي أن يمثله تماماً القانون الدستوري والنظرية السياسية ، ليس الاهتمام بالتنظيم باثولوجياً بالضرورة

وعرضاً من أعراض اختلال بنائى موروث ، على ما يؤكد أعداء « الضخامة » فى الغالب ، أنه الطابع المميز لجميع المؤسسات التى تعتمد فى فعاليتها على تنظيم الموارد البشرية ، مثل الدولة الحديثة والجيش ، وفوق كل شيء الكنيسة ، ففى الكنيسة الكاثوليكية وهى أقدم وأبجح مؤسسة فى الغرب — نجد أن التنظيم وبخاصة تنظيم « المجموعات المتولدة الإدارة » واختيار قادة القد وعمرهم ، هو المسئولية الأولى والكبرى التى يضطلع بها من يشغلون مراكز القمة ، وما من مشروع صناعى يتوافر لديه مثل مالى الكنيسة فى القانون الكنىسى — كما أنه للأسف لا يملك شيئاً بمثل هذا الوضوح والاستمرار .

إلا أن الصيحة المفاجئة المطالبة بالتنظيم تفصح عن اختلال حاد فى التنظيم ، لأنها تدل على أن نقص المبدأ الصحيح أخذ فى أن يصبح عبء ومصدراً للتأخر ، وبما له دلالة كذلك ازدياد الاستياء من الأسلوب « الآلى » فى بحث مسائل التنظيم الصناعى ، وهو الأسلوب الذى يحاول حل مشكلات المشروع عن طريق هذا التكنيك أو ذاك ، أجل ، إن ما يطلبه رجال الصناعة أنفسهم ليس « مبادئ التنظيم » ولكنه مبدأ واحد واضح وأساسى يقوم عليه النظام ، إنهم أشبه بأولئك الذين يحدون بعد عقود من الترقيع والبناء وإعادة التصميم ، أنهم لا يستطيعون مواصلة العيش فى الكوخ المهدم القديم ولا بد لهم من أن يبنوا من لا شيء بيتاً جديداً .

ولكن بينما يزداد الاعتراف بالحاجة إلى مبدأ جديد فسوف يكون من الصعب الأخذ بما لمبدأ الواحد الذى يمكن أن ينظم حوله المشروع الصناعى بنجاح ، ليس المبدأ بالجديد ولا من الصعب فهمه ، ولكنه يتعارض مع التقاليد التى نشأت فى ظلها المشروع وإدارته ، هذا المبدأ هو الفيدرالية .



## الفصل الثلاثون

# اللامركزية والفيدرالية

أصبح اصطلاح اللامركزية شائماً بصورة بالغة في صفوف المشروعات الأمريكية. ويجرى الترويج له على نطاق واسع باعتباره العلاج الشامل لأدواء المجتمع الصناعي. ولكنه اصطلاح مسرف في غرضه، إنه لا يزال يستخدم بمعناه الأصلي أى تفويض السلطة والمسئولية وهو ما يتعارض مع المركزية، وثمة استئمال شائع آخر اليوم. يطبق الاصطلاح على التوزيع الجغرافي للوحدات الإنتاجية التي قد تظل أو لا تظل تحت سلطة ذات صبغة مركزية، أو يستخدم لوصف دستور فيدرالى حقيقة أو دستور يقوى كلا من السلطين المركزية والمحلية.

لا شك أن اللامركزية بالمعنى الأصلى الذى تدل عليه الكلمة، ضرورية، فيجب تحديد الوظائف وتريفها وأن تكون السلطة مساوية للمسئولية، وأن تتخذ القرارات فى أدنى مستوى ممكن بدلاً من أن تتخذ فى أعلى مستوى ممكن. ومن المهم تأكيدهذا المفهوم بصدد اللامركزية الوظيفية ومواصلة تحذير المشروعات الصناعية من أخطار المركزية، إن معظم مشروعاتنا لا تزال تبالغ فى اتباع المركزية، أما اللامركزية الوظيفية خارج حدود الإدارة العالية جداً فلا تزال إلى حد كبير أسطورة قديمة مهما يكن الانطباع الذى تعطيه خريطة التنظيم، بأن العكس هو الصحيح.

ومع هذا فاللامركزية الوظيفية لا تعمل للشركات البنائية بتنظيم الإدارة ووظيفة الإدارة، فهى لا تنطب على الانشقاق الواقع بين الإدارة القائمة بالتشغيل والإدارة العليا، وبالتالي لا تنهى لأولى الفهم اللازم لمشكلات الإدارة العليا، كما لا تفعل إلا القليل جداً من حيث المساعدة فى مشكلة الخلافة، فالمدبر التنفيذى القائم على التشغيل لا يزال لا يدرب فى العمل المتعلق بالإدارة العليا وتفكيرها.

لا يعتبر لمعرفة مدى قدرته على القيام بوظيفة الإدارة العليا على نحو يدعو إلى الرضا إلا بعد أن يكون قد وصل بالفعل إلى مركز القمة . إن المشكلة الخاصة الوحيدة بالمشروع والتي تيسرها اللامركزية الوظيفية هي الضغط الواقع على الإدارة العليا من جانب المسائل المتعلقة بالتشغيل والروتينية ، ولكن هذه — إن شئنا الدقة في القول — ليست مشكلة خاصة ببيان المشروع ولكنها مشكلة تتعلق بالأساليب والإجراءات والمعدات ، إن اللامركزية الوظيفية أداة هامة للإدارة ، ولكنها ليست المبدأ التنظيمي الذي نحتاج إليه .

لم يكن التفرق الجغرافي علاقة بتنظيم الإدارة في الأصل ؛ إذ كان يستهدف أن يكون الإنتاج قريبا من مصدر للمواد الأولية أو من سوق ، وإلى خفض تكاليف النقل أو العمل ، أو إلى توفير خدمة أفضل للمستهلكين ، ومن العوامل المهمة الأخرى التعريفات الجبركية والقوانين المقيدة لنشاط المشروعات الأجنبية وهي قوانين إن كانت لا تمس سوى عدد صغير نسبياً من المشروعات الأمريكية ، فإنها ذات أهمية حيوية بالنسبة إلى المنتجين الأوروبيين ، وهذه العوامل الاقتصادية لا تزال تعين إلى حد كبير القرارات بشأن نقل الوحدات الإنتاجية أو التوسع عن طريق إقامة مصنع جديد في إقليم مختلف بدلا من توسيع مصنع قديم ، وثمة دافع آخر على التفرق الجغرافي يأتي من اعتبارات الأمن العسكري .

ولكن التفرق الجغرافي بذاته ذو تأثير يسير أيضاً على تنظيم المشروع ، إنه يجعل المركزية الدقيقة أصعب قليلا ، فالإشراف الذي يمارسه عن طريق التليفون مكتب يبعد خمسمائة ميل ، هو مركزية تخفف منها اتصالات هزيلة ، ولكن هذا ناتج ثانوي عرضي بحت ، فقد نجحت مشروعات كثيرة جداً ، يعتبر التنظيم التفودجي السلك الحديدي في هذا البلد مثالا عنها ، في التقلب على المقبة التي يرضاها بعد المسافة في وجه المركزية الكاملة .

ليس في إمكان اللامركزية الوظيفية والجغرافية أن تحل مشكلات تنظيم الإدارة كما يزعم الداعون إليها ، لأنها تحاول أن تحل بطريقة آلية مشكلة ليست آلية ولكنها حستورية ، هذان الضربان من اللامركزية لا يغيران من بيان المشروع



وإنما يغيران الإجراءات التي تسير عليها فقط ، إن ما يشتمل عليه بيان المشروع من عقبات في وجه إدارة ناجحة ، لا يكاد يتأثر باللامركزية الوظيفية أو اللامركزية الجغرافية ، فاحتاج إليه المشروع هو دستور جديد ، أما اللامركزية بجانبيها الوظيفي والجغرافي فلا تنهي سوى إصلاحات إدارية ، هناك حاجة ملحة إلى هذه الإصلاحات بالتأكيد ، لكنها لاتصل إلى جذور المسألة .

### المبدأ الفيدرالي

إن ما يحتاج إليه المشروع هو مبدأ يجعل لكل من المركز والأجزاء وظائف وسلطات إدارية حقيقية ، وهذا المبدأ هو الفيدرالية التي تتصور المشروع في ظلها على أنه مكون من وحدات لها استقلالها الذاتي ، إن المشروع الفيدرالي وجميع وحداته تمارس نفس النشاط ، ونفس العوامل الاقتصادية ، تبين مستقبل المشروع بأكليته فضلاً عن مستقبل جميع الوحدات ، ويتعين اتخاذ نفس القرارات الأساسية بالنسبة إليها جميعاً ، كما أنها تتطلب نفس النوع والطراز من الهيئة التنفيذية ، ومن هنا يتطلب المشروع في صورته الكلية إدارة موحدة تتولى الوظائف الأساسية وهي القرار الخاص بالنشاط الذي يزاوله وتظيم الموارد البشرية ، واختيار قادة المستقبل وتدريبهم واختبارهم .

وكل وحدة بذاتها نشاط اقتصادي في الوقت نفسه ، فتخرج منتجاتها هي لحقوق متميزة ، ولذلك يجب أن يكون لها استقلال ذاتي واسع في نطاق الحدود التي ترسمها القرارات المتعلقة بالسياسة العامة والتي تضمنها إدارة المشروع كله ، ويجب أن تكون لكل وحدة إدارتها الخاصة بها ، وهذه الإدارة المحلية إدارة تشغيل وإنتاج أصلاً ، وينصب اهتمامها بصفة أساسية على الحاضر والمستقبل المباشر بدلاً من السياسة الأساسية ، ولكن عليها في داخل نطاق محدود ، أن تضطلع أيضاً بوظائف هي من اختصاص الإدارة العليا الحقيقي .

هذا المفهوم الجديد ومن أمثلته الطلية في هذا البلد تنظيم جنرال موتورز وستاندازد أويل أوف نيوجرسي وشركة جونسون وجونسون لتوريد أدوية

المجراحة ، يقال له في العادة أيضاً « اللامركزية » ، ولكن هذا المصطلح مضلل بصورة خطيرة ، ليس الفرق الجغرافي لازماً بالفعل للبدا الجديد ، فالوحدات الكبرى في شركة جونسون وجونسون ، وهي من أنجح الأمثلة ، قائمة في نفس البلدة الصغيرة كل منها فعلا على مرمى حجر من الأخرى ومن المكتب الرئيسي ، بل وفي الإمكان القول بأن المفهوم الجديد يعزى المركز بدلا من أن يترع منه القوة والسلطة . إنه يقيم إدارة ناجحة للشروع كله وإدارة ناجحة للوحدة . والواقع أن كلا من الإدارتين هي عجلة التوازن بالنسبة إلى الأخرى وتعملان تسيير في الاتجاه الصحيح .

بين اللامركزية والنظم الجديد اختلافات أساسية من ناحية المفهوم والبيان ، فلكل وحدة في ظل النظم الجديد متجها وسوقها ، وبالتالي فاستقلالها الذاتي ليس مجرد نتيجة مرتبة على تفويض السلطة ولكنه مستمد من نفس طبيعتها ، وإدارتها — إن شئنا التعبير القانوني — استقلال أصلي بدلا من أن يكون مكتسبا ، في إمكان الإدارة العليا التي تتولى المشروع كله أن تسبق هيئة إدارة الوحدة ، ولكنها لا تستطيع الاستغناء عن سلطة إدارة الوحدة واستقلالها إلا إذا ألغت هذه الوحدة كلية ، يجب أن تدع الإدارة المحلية تتولى شئونها المحلية ، ليس هذا مجرد صورة مختلفة أخرى من اللامركزية ، ولا مجرد إصلاح إداري آخر ، ولكنه مفهوم بماله من حق في هذا ، أي مفهوم المستوى القائم على مبدأ الفيدرالية (١) .

وتريح الفيدرالية الإدارة العليا للشروع من الواجبات المتعلقة بالتشغيل وتوفر لها الحرية التي تمكنهم أن تتركز نفسها لوظائفها الصحيحة ، إهمانهم ووظائف ومسؤوليات القائمين بالإنتاج ، وتبني مقاييس لقياس نجاحهم وفعايتهم في وظائف الإنتاج ، وفيما عدا ذلك فإنها تعتبر الفجوة الفاصلة بين الإدارة العليا

(١) الحصول على دراسة ملحة تمثل إدارة منظمة وفقا لبدا الفيدرالية ، على القارئ أن يرجع إلى كتابي « مفهوم الفكرة » (١٩٤٦) ، بالفصل الثاني حيث ملزات تستخدم مصطلح « اللامركزية » .

والإدارة المتولية شئون الإنتاج والتشغيل ، من المؤكد أن مسئولية المديرين التنفيذيين بالوحدة المحلية عن وظائف الإدارة العليا سوف تكون محدودة ، لأن مجال هذه الوظائف أصغر جداً بكثير ، إذ تظل بالضرورة في حدود السياسة التي رسمتها إدارة للشروع العليا ، كذلك يحتمل أن تكون مهمة الإدارة العليا عرضية ، بدلا من أن تكون رئيسية ، بالنسبة إلى عمل الإدارة العليا - إلا من ناحية استغلال الموارد البشرية في المصنع حيث يتمتع رجال الإدارة المحلية بنفسها للإدارة العليا من المسئولية والسلطة تماما ، ولكن في داخل هذه القيود فإن الذين يتولون أمر الوحدة المحلية يقومون بوظائف حقيقية هي من وظائف الإدارة العليا ، في ظل التنظيم الفيديرالى يجب أن تشارك الإدارات المحلية أيضاً في القرارات التي تعين العمل المحلي الذي تتولاه ، والتي ترسم حدود سلطاتها ، وسوف يجرى إشراكها بصورة أوتوماتيكية في المناقشات والقرارات المتعلقة بالسياسة الأساسية ، وسوف تفهم وظيفة الإدارة العليا ومشكلاتها ، وبهذه الطريقة تصبح قرارات الإدارة العليا فعالة على المستوى المحلي بدلا من أن تتعرض للتخريب أو سوء الفهم في هدوء من جانب القائمين بالتشغيل كما هو الشأن عادة في للشروع غير الفيديرالى .

وبهذا تخرب من الحل كثيراً ، مشكلة خلافة الإدارة العليا ، فدير الوحدة يتلقى تعليمات كاملاً في مشكلات ووظائف الإدارة العليا ، في حين لا يزال في أحده المراكز الخاصة بالإنتاج ، ويجرى إعداد وتدريبه لتحمل مسئوليات الإدارة العليا ، وفي الوقت نفسه تتيح مراكز الإدارة بالوحدة المحلية فرصة لاختيار الرجال في قيادات مستقلة في مستوى لا يحتمل عنده أن يعرض القشل للشروع بإمره للخطر بل ولا يحتمل أن يقضى على ما للرجل من نفع ، فإذا لم يكن الرجل يملك للمؤهلات اللازمة لمزيد من الترقى فقد يظل يسهم في نجاح الشروع في مركزه الحاضر للتصل بالإنتاج أو في مركز آخر .

ويجيب التنظيم الفيديرالى أيضاً معياراً لتقويم الأداء التنفيذي وبذا يجعل في مستطاع للشروع أن يتخذ قرارات بشأن الخلافة ، يبنيا على أساس غير شخصي

بدرجة معقولة وموضوعي بدرجة معقولة، وبدلاً من أن يصدر الحكم عن انطباعات وأهواء، يمكن أن يقوم على الإنجاز الذي يدعمه الدليل في قيادة مستقلة، وبيننا المعيار ليس «مقياساً» بالمعنى الدقيق للكلمة، إلا أنه يهيئ على الأقل أداة للحكم يمكن الاعتماد عليها من الخفاة الاعتماد عليه كلياً، ولكن في كل حالة ملبوسة يتعين إثبات أن الدلالات التي يهيئها هذا المعيار ليست مما يعتمد عليها: لماذا ينبغي ألا يكون شخص أهلاً لمركز رئيسي برغم إنجازاته البارز على المستوى المحلي، ولماذا ينبغي أن يكون أهلاً لذلك برغم النقص، وبيننا لن يتم القضاء على الحكم، ينبغي كبح الميول والكرهات الشخصية — ولن نذكر الحقد والمحسوبة، يحتمل أن يشارك كل مستوى النقاش حول الرقبة، وينبغي أن ينصب على المتطلبات الموضوعية للوظيفة بدلاً من أن ينصب على ما قد يكون لدى الأفراد أو ما يشعرون به من حقوق في الرقي، وفوق كل شيء، فمن المحتمل أن الذين يرقون أو ترفض رقيتهم، ينظرون إلى القرار على أنه عاقل وموضوعي وقائم على أسباب هي موضع الفهم والقبول بوجه عام.

ويجوز التنظيم الفيدرالي أيضاً أفضل سبيل للتغلب على ما يولده المشروع الحديث من المغالاة في التخصص والتجزئة إلى أقسام، فدير الوحدة العام ليس رئيس قسم أو فنياً، إنه رئيس عمل له استقلال ذاتي، ومستول عن الإنتاج والهندسة، وعن المبيعات والمشتريات، والمحاسبة وهيئة العاملين، وعليه أن ينظر إلى الوحدة ككل بدلاً من أن يراها مجموعة من أقسام، حتى يتسنى له أن يكون مديراً عاماً ناجحاً بوجه عام، سوف يضطر إلى أن يتطور من «أخصائي» إلى رجل يعنى بالعموميات، في حين لا يزال في العادة شاباً بالدرجة الكافية لاكتساب أسلوب جديد في النظر إلى الأشياء.

### لماذا لا نقسم المشروع

قد يسأل البعض عن السبب الذي من أجله نحتاج إلى المشروع الكبير على الإطلاق إذا كان في وسعنا أن نظمه على صورة وحدات مستقلة كل منها تمثل

بالفعل مشروعاً في حد ذاته ، ألا يكون من الأفضل تقسيم مشروع فيدرالى إلى مشروعات مستقلة ؟ وما الذى يميز مشروعاً كهذا عن مجرد شركة قابضة غرضها الوحيد السيطرة على مشروع كبير عن طريق استئجار رأسمال صغير ؟ وأية وظيفة يؤديها المشروع نفسه ، وبوجه عام ما الوظيفة التى تقوم بها الإدارة العليا بالمشروع .

أجيب عن السؤال منذ مائة عام وستين عاماً فى الكتاب الذى ابتدع وطبق لأول مرة مبدأ الفيدرالية ؛ ذلك هو كتاب الاتحاد ، *The Federalist* ، وبخاصة فى الخطابات التى تعالج موضوع « قصور الاتحاد التعاقدى الحاضر » ، وموضوع « ضرورة حكومة نشيطة » ( الخطابات ١٥ - ٢٢ ، وكلها تقريبية كتبها هاملتون ) .

نقطة واحدة فقط تحتاج إلى مزيد من التشديد عليها ، كان فى إمكان هاملتون أن يأخذ قضية مسلمة أن قراءه يعرفون أن البيان السياسى يحتاج إلى حكومة ، ولكننا بوجه عام لم نفهم بعد أن النظام الصناعى يحتاج إلى إدارة ، وأن هناك وظائف إدارة يتعين القيام بها ، وهذه الضرورة كامنة فى نفس طبيعة الإنتاج الصناعى ، ليس أماننا سبيل للاختيار سواء شئنا أن نقوم بهذه الوظائف أم لا ، كما يريد منا أعداء الضخامة أن نفتقد . أجل ، إن الحملة التى نشن ضد ضخامة المشروع الصناعى لا يمكن أن تسفر إلا عن نتيجة واحدة ، ولو نجحت فلا بد أن تؤدي إلى إنشاء وكالات حكومية تضطلع بوظيفة الإدارة ، لن تكون كبيرة بحسب ، بل وستكون عملاقة أيضاً .

لن تكون الوحدة الضرورية بذاتها بقيادة قناعة على توفير إدارة عليها ، مثلاً كانت كل مستعمرة من المستعمرات الثلاث عشرة من الصغر والضعف بمساحة لم يكن فى وسعها أن تهيء حكومة قوية من لأنها ، سوف يكون المبدأ المألوف وحده مما يحول دون هذا . ولنى نتحدث عن مشكلة إيجاد العدد الكافى من الرجال من الطراز اللازم المهمة ، فلو كانت الوحدة الصغيرة تعتمد على نفسها لاستحالة تقريباً القيام بالعمل للنظم والتنسيق لتحسين المنتج والعملية ، ولا بالبحوث المتصلة .

بالتكتيكات ، والمنتجات والأسواق ، كما تستحيل تقريبا التنازلات التي تكفل الأمن للعمال ، في كثير من الحالات يبالغ الإنتاج أعظم درجة من الكفاية حين تخصص وحدة في منتج واحد أو سوق واحدة ، ولكن هذا ممكن فقط حيث المنتج الفردي جزء من « خط » متكامل ، وحيث الوحدة الفردية مرتبطة بيوحدات أخرى تمارس نفس العمل في المواطنة المشتركة « باتحاد فيدرالى » .

جملته القول أن وجه الشبه بين التنظيم الفيدرالى للمشروع وبين الشركة القابضة — أو أية وسيلة أخرى لبسط السيطرة المالية — هو سوء فهم تام ، ففرض الفرض من التنظيم الفيدرالى أن يوفر الشيء الوحيد الذى تعجز عن توفيره الشركة القابضة بحكم ترميزها ، وهذا الشيء هو الإدارة التي تقوم بوظيفتها ، ولما كان التنظيم الفيدرالى هو وحده الذى يتيح مثل هذه الإدارة ، فإنه يوفر المبدأ الذى يمكن أن يسد حاجات المشروع الصناعى والمجتمع الصناعى .

### ما الذى يحتاج إليه التنظيم الفيدرالى للإدارة

ليس فى الإمكان تطبيق المبدأ الفيدرالى إلا حيث جميع وحدات المشروع فى أساسها تمارس نفس النشاط ، لا بد من « لغة مشتركة وراثت مشتركة » حتى تكون « المواطنة المشتركة » فى حين الإمكان ، وفى الوقت نفسه لا يمكن تطبيقه إلا حيث يكون مشروع متكامل ، أى كل صحيح ، مكونا من أجزاء فى ذاتها متكاملة ، وحيث المنتج الكلى ينقسم بطبيعته إلى أجزاء ، كل منها كل قائم بذاته .

وليس من قبيل المصادفة : أن شركة فى صناعة السيارات وهى جنرال موتورز كانت أول من ابتدع تنظيميا فيدراليا بالمعنى الصحيح ، فما من منتج آخر موضع الاستعمال العام هو كالسيارة كل وفى نفس الوقت مركب من أجزاء ، فالأجزاء التي تتكون منها السيارة وهى الهيكل والمحرك وجهاز القيادة والفرامل ، والأنوار الخ . . . كلها مختلفة جداً وإن كانت جميعاً أجزاء من نفس السيارة ، ولكن كل منها سوق كبيرة فى الطلب على قطع الغيار التي تمثل نصف المبيعات الكلية بأكثر فى حالة بعض الملحقات مثل الصدامات ، وكذلك فى خط من السيارات

مثل شيفروليه وبونتياك وأولدزمويل وبويك وكاديلاك ، وهو الخط الذي يغطي سوق السيارات بأسرها ، هو كل واحد ، إلا أن كلا من السيارات الخسيران كان قائم بذاته لاتنافس السيارات المنافسة لها في الثمن والتي تنتجها الشركات الأخرى ، بل وتنافس السيارات الأخرى التي تنتجها جنرال موتورز - وخاصة عن طريق سوق السيارات المستعملة . ومهمة الإدارة العليا تتصل بمستقبل صناعة السيارات ، وبالتالي تتم بمشكلة مشتركة بالنسبة إلى جميع السيارات وجميع الأجزاء والملحقات فضلا عن العلاقة بينهما .

ولشركة جنرسون وجونسون أيضاً سوق تفتح لها جميع الوحدات التابعة للشركة ، وكل منتج كامل في حد ذاته ، وحالة ستاندارد أويل أقل بساطة ، فيها يدير التسليم الأكبر وفقاً لمراحل الإنتاج بدلاً من أن يكون حسب المنتجات ، فالنقيب ، وإنتاج النفط الخام ، والنقل ، والتكرير وبيع الجازولين التام الصنع أو زيت الوقود - وكلها مراحل في إنتاج المشتقات البترولية - هي عمليات منفصلة بعضها عن بعض ، كما تختلف التكييفات فضلاً عن المعدات التي يحتاج إليها في كل مرحلة ، ولكل وحدة أيضاً سوق خاصة بها ، ومصدر يزودها بمكوناتها ، فالأقسام الخاصة بإنتاج الخام مثلاً ، تستطيع أن تستخدم شركات مستقلة للنقيب - وهي تفعل هذا فعلاً - وتستطيع أن تبيع خاماتها إلى معامل التكرير الخارجية - وهي تفعل هذا فعلاً ، والحقيقة ، هناك الكثير من الشركات المستقلة الناجمة التي تقصر عملياتها على إنتاج البترول ، أو النقل ، أو التكرير أو القويق ، إلا أن كل عملية ما هي إلا حلقة في سلسلة ، والسلسلة وحدها هي التي تخرج المنتج النهائي .

والقيودالية في حين الشطاط أيضاً حين يمكن تنظيم إنتاج منتج واحد ، في مصانع تزود منطقة مستقلة تماماً بما تحتاج إليه ، وأوضح مثال لهذا الشركات التابعة الأجنبية أو قنانيا وراء البحار ، ولكن في داخل بلد كالولايات المتحدة توجد عدة أسواق إقليمية متميزة ، فشركة لها مصانع في الشرق وعلى الساحل الغربي ، تنجح على نشاط التوزيع حتى في حالة كساد شديد بدلاً من أن تزود ( ٢٣ - الحجم الجديد )

كالفيورنيا عن طريق المصانع القائمة في الشرق ، ذلك أن مهرجات النقل إلى الساحل الغربي من الارتفاع بحيث تكاد دائماً تجعل الإنتاج عليا للسوق الغربية أعظم كفاية وأقل كلفة من نقله بحرا من الشرق ، ومدير مصنع لتجميع السيارات على الساحل الغربي يمارس الوظائف الحقيقية للإدارة ويدير ماله في الواقع مشروعه المستقل استقلالا ذاتيا .

والفيدرالية لا تقبل التطبيق بصورة كلية وشاملة ، فإذا لم تكن بين الوحدات تلك « الوطنية المشتركة » التي تكون في نفس المشروع ، فلن تكون هناك إدارة عليا للمشروع كله ؛ إذ تكون كل وحدة مشروعا منفصلا ، وتتطلب بصفاتها هذه إدارة عليا خاصة بها ، والحقيقة أنه لا يمكن أن تكون هناك إدارة عليا للمشروع كله على الإطلاق ، وإن يكن هناك من يحملون ألقاب الإدارة ويتقاضون مرتبات الإدارة .

ومن جهة أخرى إذا لم تكن الوحدة الفردية سوق متميزة حقاً — تقوم على منتج معين أو على الانفصال الجغرافي للمنطقة الواقعة فيها — يصبح الاستقلال المحلي مستحيلا ، قد تكون هناك إدارة عليا للكل ، ولكن لن تكون للإدارات المحلية وظائف إدارة حقيقية ، وإنما تكون وظائفها مقصورة على التشغيل . لا يمكن أن يوجد استقلال ذاتي إلا حين تستند الإدارة المحلية سلطتها ووظيفتها من الضرورة البنائية ؛ أي حين تكون الوحدة مشروعا متميزاً ، وحين يتعين أن تركز سلطة الإدارة المحلية ووظيفتها على تفويض تنمية الإدارة المركزية باختيارها ، فلن يكون ثمة استقلال حقيقي ولن تكون هناك فيدرالية حقيقية .

وثمة مشروعات كثيرة لا يمكن تقسيمها إلى أجزاء مستقلة ، ومن ذلك معظم شركات الخطوط الحديدية مثلا ، فقد تدير شركة السكة الحديدية خطوات بعيدة جداً في طريق اللامركزية الإقليمية — وربما تدير إلى أبعد مما يصل إليه مشروع صناعي ، ولكن المديرين العاملين الإقليميين لن يتمتعوا تماماً أبدأ بالاستقلال الذاتي الذي لا يمكن أن يقوم إلا على منتج مستقل ومتميز أو سوق



مستقة ومتبصرة ، وعلى العموم فن المرجح أن تكون أغلبية المشروعات الصناعية والتجارية قادرة على تطبيق المبدأ الفيدرالى ، فى حين نعجز عن هذا أغلبية مشروعات المرافق العامة والنقل ، وبينما مجال الفيدرالية واسع جداً هكذا — وأكبر كثيراً مما يبدو أن معظم الإدارات تدركه — فإنه لا ينعزم كل المشروعات ، فالمشروعات غير القادرة على تطبيق التنظيم الفيدرالى لن تتجاوز أبداً حدود اللامركزية الوظيفية والإقليمية التى قد تخفف إلى حد كبير من عبء المشكلات التى تواجه إدارة تقوم بوظيفتها ، ولكنها لن تستطيع أبداً حل هذه المشكلات .

### حدود الفيدرالية

وحى حين تكون الفيدرالية موضع التطبيق تماماً ، فليس فيها الدواء لمشكلات تنظيم الإدارة ، فهى أولاً لا تطبق إلا على المجموعة التى تشغل مكان القمة ، ولا تصلح للتطبيق فى داخل الوحدة المحلية ، ولكن يجب أن يبدأ اختيار المرشحين لمراكز الإدارة وتدريبهم واختبارهم قبل أن يصل الشخص إلى المستوى الأعلى بالوحدة المحلية بوقت طويل .

وثانياً ، حتى الفيدرالية لا تخلق الهيئة الخارجية الموضوعية وغير المتحيزة ، اللازمة لوضع تنفيذ سياسة اختيار أفراد جماعة التنفيذيين وترقيتهم ، بل وقد تحطم التمثيل الموجود من مثل هذه الهيئة فى المشروع الحالى ، ذلك أن مجلس الإدارة فى مشروع فيدرالى لابد تقريباً من ألا يعود يضم الغريباء ، وأن يصبح مكوناً تماماً أو بصفة غالبية من المديرين التنفيذيين الحاليين والسابقين .

وربما هنا ، على ما اعتقد ، المجال الوحيد الذى ينبغى أن يتدخل فيه التشريع لتنظيم الإدارة ، لقد فرضنا عن طريق التشريع المراجعة المستقلة لحسابات المشروع على يد شخص خارجى مؤهل لذلك . هو المحاسب الذى يحمل شهادة لمزاولة هذا العمل ، وكذلك ينبغى أن تفرض على المشروع المراجعة المستقلة لسياساته المتعلقة بالمديرين التنفيذيين وتنظيم الادارة على أيدى أشخاص خارجيين مؤهلين

لهذا العمل ، ويمكن أن يتم هذا بأن تطلب إلى كل مشروع يتجاوز حجماً معيناً أن يختار لعضوية مجلس إدارته رجلين واجبهما الوحيد أن يرانجا تنظيم الإدارة والسياسات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، وهذان الرجلان يقدمان تقريراً سنوياً عن السياسات التي طبقت ، وعن الإجراءات التي اتخذت لضمان وجود إدارة قائمة بوظيفتها وكفاءة استمرارها ، وعن المعايير الكائنة وراء القرارات الخاصة بالترقية في صفوف التنفيذيين .

وتشمل المشكلة الصعبة في إيجاد مستوى المؤهلات اللازمة لأمثال هذين الرجلين . واضح أنه لا ينبغي أن تعينهم الحكومة ؛ ذلك أن وظيفتهم منية بدلا من أن تكون سياسية ، ومؤهلاتهم لا يمكن أن يقررها امتحان كما في حالة المحاسب المؤهل ، فالمهارة أو المعرفة الفنية - وهما كل ما يستطيع الامتحان أن يختبره - لهما أهمية ضئيلة ، أما أهم الصفات المطلوبة فهي الحكمة والروية وكتائهما بما لا يمكن امتحانه ، وهذا أمر معروف ، هناك حل هو أن تدع لكل مشروع اختيار رجاله ، بشرط أن يكون قادراً على أن يقتنع بقدرتهم ومؤهلاتهم هيئة مشرفة مثل لجنة بورصة الأوراق المالية أو المكتب الاتحادي لتسجيل الشركات - وهو إجراء قد يضع على مر السنين طائفة عامة من المستويات للهيئة الجديدة . أو قد تكون هناك لجنة مكونة من رجال الأعمال الممتازين وبمثلي الحكومة ، ولها سلطة منح التراخيص للطلبات التي تراها جديرة بالاختيار . أو ربما - وهذا أفضل - لها سلطة منح التراخيص إذا زارت ذلك مناسباً على أن يخضع قرارها في هذا الشأن للمراجعة من جانب القضاء ، ولكن مهما تكن التفاصيل فإن المشروع - لصالحه هو - في حاجة إلى رقابة خارجية مستقلة عن السياسة التي يتبعها بصدد المديرين التنفيذيين ، تماماً كما كان يحتاج منذ خمسين سنة خلت إلى المراجعة الخارجية المستقلة لدقائره وحساباته .

## هل السوق التنافسية ضرورية للإدارة ؟

قد يكون تنظيم الاقتصاد الذي يعيش فيه المشروع في مثل أهمية أى عامل داخلى لإيجاد حل على للمشكلات التى تواجه إدارة تودى وظيفتها ، ليس لدينا برهان نهائى ولكن هناك كل دلالة على أن المشكلات لاحتيل الحل إلا إذا كان المشروع يعمل فى سوق تنافسية حقيقية تقرر الأثمان فيها بحكم اختيار المستهلك بين المنتجات البديلة ، ومن المؤكد ، أنه لا يمكن وجود الفيدرالية إلا فى مثل هذه السوق ، والتى بدونها يمكن فى أفضل الحالات أن توجد اللامركزية الوظيفية .

ويتطلب حل مشكلات الإدارة مقياساً خارجياً غير شخصى للحكم على أداء الإدارة . إن ما يجب قياسه ليس المقدرة فى ناحية خاصة ولكنه العمل من أجل الإبقاء على حياة مشروع ورخائه ، والمقياس الوحيد وهو ناقص بالتأكيد — هو الأداء فى سوق حقيقية وفعالة ؛ إذ لن يكون أى مستوى آخر موضوعياً وخالياً من العنصر الشخصى ، وهو مقياس يضمه نفس الذين يفترضون فيه أنه يقيس أدائهم ، أو قد يقيس الأشياء الخاطئة : القدرة الفنية فى وظيفة متخصصة بدلا من الأداء العام فى إدارة كيان كامل أى مشروع اقتصادى .

ولقد بذل الكثير من العمل والبراعة فى محاولة إيجاد بديل عن الأداء فى السوق فى مقاييس « المنافسة الاشتراكية » وهى المقاييس التى تلعب مثل هذا الدور الكبير فى الاقتصاد السوفيتى . حقيقة تقيس « المنافسة الاشتراكية » فعلا الكفاءة الإنتاجية المقارنة ، بل ويمكنها أن تقيس المقدرة الفنية ، ولكنها لا تستطيع أن تقيس المقدرة الإدارية والأداء الإدارى . يجب أن تركز « المنافسة الاشتراكية » كلها الاهتمام على العناصر المكونة للوظيفة : معدل السرعة التى تم بها العملية ، ومبلغ الفقد وعدد الرجال — ساعة التى يتطلبها العمل ، ولكنها

لا نستطيع قياس كفاية المشروع كله ، كذلك يجب على المنافسة الاشتراكية ، أن تأخذ الوظيفة القائمة قضية مسلمة : المنتج كما هو عليه ، والعملية القائمة ، والتنظيم القائم ، ولكن أهم وظيفة للإدارة هي أن تجعل المنتج والعملية والتنظيم متمشياً مع التغيير ، وأن تستشف المستقبل وتجدد وتبتدع .

وتأيداً لهذا أود أن أشير لا إلى اقتصاد اشتراكي ، وإنما أشير إلى مشروع لا يمكن بحكم طبيعة نشاطه أن يطبق أى مقياس عدداً مقياس المنافسة الاشتراكية ، حتى وإن كان هذا في اقتصاد يقوم على المشروع الحر ، وهذا المشروع الذي أتحدث عنه هو شركة « بل ، للتليفون . فالخدمة التليفونية بحكم كونها احتكراً حتماً وإلا لما أمكن أدائها ، لا تسمح بأى اختبار الأداء في سوق تنافسية ، وبدلاً من هذا وضعت شركة التليفون الأمريكية مستويات للأداء دقيقة جداً كما استخدمت أيضاً زمن أطول ، ولكن كلا من هذه المستويات يشير إلى أداء فني بحث : عدد المكالمات بالنسبة إلى العامل ، والزمن الذي يحتاج إليه لإتمام مكالمات خارجية ، وعدد الكلبة الذين يقيدون الفواتير لآلاف عميل ، وعدد الخطوط التي تتصل في أى وقت الخ ، وعلى أساس هذه المستويات تجري المنافسة بين موظفي الإدارة بالشركة وتمتد بحيث تشمل الملاحظين والمشرفين - من سيئات إلى كي وست ، ولكن ليس ثمة مستوى واحد للأداء الإداري .

ولعل شركة « بل ، للتليفون أعظم مشروعاتنا الكبيرة وعياً بالإدارة ، فهي منظمة على هيئة شركات مستقلة استقلالاً ذاتياً ، لكل منها منطقها الخاصة بها وإدارتها المستقلة ، وتبين جميع الدلائل الظاهرية أن هذه الشركة منظمة وفقاً لمبدأ الفيدرالية ، كذلك الإدارة على وعى بالغ بأنها إن افترقت إلى شيء فإنها لا تنفك إلى المستويات الفنية ، إلا أنها لم تتمكن من وضع مستويات للأداء من جانب الإدارة ، ونظراً لأن مستوياتها يتعين أن تكون فنية بدلاً من إدارية ، اضطرت إلى إبقاء موظفيها التنفيذيين في العمل الفني إلى أن وصلوا إلى مراكز

الرياسة أو يقتربوا منها . ليس السبب في هذا قصر النظر ولا التقص في الجهد ، ولكنه ببساطة أن الخدمة التليفونية لا تستطيع العمل في سوق تنافسية .

لست أقصد بمباراة « السوق التنافسية » ذلك التجريد المزير على نفس الاقتصادى النظرى والذي لا معنى له بنائاً أى « المنافسة الكاملة » . ليس حتماً وجود « سوق تنافسية » ، لأن موارد الاقتصاد الإنتاجية مملوكة ملكية خاصة ، وليس حتماً اتفاقاً ما حين تكون هذه الموارد مؤمنة ، في الإمكان وجود « سوق تنافسية » حتى في اقتصاد يخضع لتنظيم ، تقوم فيه الحكومة عن طريق السياسات النقدية والائتمانية ، بإجراء توازن بين الاستهلاك وتجميع رأس المال . . . الشيء الوحيد الذى يتطلبه وجود « سوق تنافسية » أن يتوافر للاستهلك الاختيار الحقيقى بين طرق بديلة لإشباع نفس الحاجة ، وأن يعين هذا الاختيار حجم السوق وثمان المنتج - أو على الأقل يؤثر فيهما بشكل له دلالة .

لذلك لا تعمل شركة التليفون في سوق تنافسية ، إن التليفون في الولايات المتحدة ضرورة ، والطلب عليه مستقل إلى حد كبير عن الثمن ويحتمل أن يكون مستقلاً عن صفة الخدمة ، والعامل الوحيد الذى يؤثر فيه تأثيراً جسيماً هو المستوى العام للنشاط الاقتصادى والذى لا سلطان لشركة التليفون عليه ، وفي الوقت نفسه لا يمكن لمشروع واحد أن يوفر الخدمة التليفونية في منطقة معلومة ، وهو ما أظهرته جميع التجارب ، وكذلك لا تقوم شركة القوة الكهربائية في « سوق تنافسية » ، وذلك بقدر ما يتعلق الأمر بتوفير الكهرباء لأغراض الإضاءة المنزلية ، أما في حالة توريد الكهرباء للأدوات الكهربائية المنزلية فإنها تكون على الأقل بصفة جزئية في تنافس مع الشركات الأخرى التى تورد الطاقة والوقود مثل الفحم والغاز المعبأ في زجاجات والكهروسين الخ . وهناك « سوق تنافسية » حقاً بالنسبة إلى القوة الكهربائية لأغراض الصناعة ، لأن المنشآت الصناعية التى تستخدمها تستطيع أن تبني محطات توليد الكهرباء الخاصة بها ، ومنها تعين حجم السوق والثمن .

النظام الوحيد الذى يستبعد بحكم تعريفه « السوق التنافسية » ، بوجه عام هو

ذلك الذى ندعوه « الاقتصاد المخطط » طبقاً للنثال الروسى ، فن الأمور الجوهرية بالنسبة إلى اقتصاد مخطط ، استبعاد جميع الآثار الفعالة على « السوق التنافسية » ونقل كل السلطة على حجم السوق وثمن المنتج من يد المستهلك إلى أيدي القائمين بالتخطيط ، أى نقلها بالفعل إلى أيدي مجموعة جديدة تتولى الإدارة العليا ولها السيطرة على الصناعة كلها .

فى كل مناقشاتنا الضخمة حول السوق لم نكد نذكر دورها فى حل المشكلات القائمة فى وجه إدارة تقوم بوظيفتها ، إلا أنها بالتأكيد فى مثل أهمية أية وظيفة اقتصادية تتطلب بها السوق ، ولعلها فى مجتمع صناعى أهم وظيفة للسوق والوظيفة التى لا بديل عنها .

## القسم الثامن

مبادئ النظام الصناعي :

المجتمع الذي يتمتع بالحكم الذاتي في المصنع





الفصل الثاني والثلاثون

## حكومة المجتمع وحكومة المشروع

إن المبادئ الاقتصادية - التنبؤ بالدخل والمالة ، المشاركة في الأرباح وسياسة مكافحة الكساد ، ومبدأ الفيدرالية - تجعل في الإمكان شن هجوم على مشكلات المجتمع الصناعي السياسية والاجتماعية ، ولكن دون أن تحلها . لأنها لا تجعل الإدارة شرعية ، ولا توفر العضو المسكينة والوظيفة السكائتين في المواطنة في المشروع الصناعي .

هذه المشكلات لا ترجع نشأتها إلى بنية الإدارة ، وإنما ترجع إلى نفس وظيفة الأخيرة ، فهما كانت طريقة تنظيم الإدارة ، والجهة التي يختار منها الذين يتولونها ، والجهة التي تكون الإدارة مسؤولة أمامها ، فسوف تظل مسئوليتها الأولى دائماً أمام الأداء الاقتصادي للمشروع ، وليست أمام رفاهية ومصالح أعضائه ، سوف تنظر إلى المشروع دائماً وبالضرورة ، من زاوية الرؤية التي تنظر منها الإدارة إليه .

كذلك لا يمكن حل مشكلات المشروع السياسية والاجتماعية هذه عن طريق تغيير سلوك الإدارة ، وباختيار النوع الصالح من الرجال ، وتدريبها تدريباً صحيحاً ، أو بإثارة الوعي الاجتماعي فيهم ، من المستحسن بدرجة كبيرة - بالطبع - أن تضم الإدارة رجالاً على وعي بمسئوليتهم الاجتماعية ، ويحذقون قيادة الناس ، ولكنهم سيظلون مديون بمعد إليهم بوظيفة ومسئولية اقتصاديتين وموضوعيتين ، قد يكونون أكثر الناس شعبية بصفاتهم الشخصية ، وأوفرهم فعالية في علاقاتهم مع الغير . ولكنهم يقصرون في أداء واجبهم لو لم يحلوا دائماً الأداء الاقتصادي في المحل الأول - كما لن يحظوا أيضاً باحترام في داخل التنظيم . والمحاولة الشائنة اليوم والتي ترمي إلى حل مشكلات المشروع السياسية والاجتماعية على أساس الشخصية بدلاً من المبدأ ، محاولة لا يمكن أن تنجح .

إتانا بحاجة إلى مبدأ يعبر عن الحقيقة القائمة وهي أن مصلحة المشروع ومصلحة أعضائه مختلفتان ، إنهما مختلفتان من حيث الطابع ، فإحدهما اقتصادية صرفة ، والآخرى مزيج من الطابع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي مع غلبة الأخير عليهما . وتختلفان أيضاً في الاتجاه ، فواحدة تتطلع إلى إنتاج السلع ، وتتطلع الأخرى - إلى حد كبير - إلى إنتاج المسكاة والوظيفة اللتين تشتمل عليهما المواطنة .

لسنا أمام مصالح وأهداف متباينة بحسب ، ولكننا أيضاً أمام مؤسستين متباينتين . حقيقة مجتمع المصنع داخل في المشروع - كما أن المشروع يتضمنه ، ولكنه لم يعد من خلق المشروع بأكثر مما يكون الأخير من خلق الحكومة ، فوجوده لا يرتكز على حاجات المشروع وأغراضه ، وإنما على حاجات وأغراض الأعضاء بوصفهم بشراً ، ولا تستطيع الإدارة أن تصنع مجتمع المصنع ولا أن تلتفيه ، إنه تلقائي في كل كشروع ولا يمكن صدّه ولا كبه .

لو أن مصالح كل من المشروع وأعضائه في تعارض بينها في كل مكان لاستحال قيام نظام صناعي ، ولكان التنظيم الممكن الوحيد للمشروع حرباً طبقية تستمر بغض النظر عن تنظيم المجتمع ، ولكن بينها تختلف المصلحتان ، فإنهما في تناقض جوهري في أمم مجال ، ذلك هو المجال الاجتماعي .

وإذ يتعين أن يضطلع المشروع بوظيفتين منفصلتين ومتباينتين في نفس الوقت الواحد ، وجب تنظيمه وفقاً لمبدأ التمدد ، ونظراً لأن التباين والصراع في داخل المشروع يمكن أن يشتمل عليهما أساس من التناقض قوى ، ونظراً لأن نفس السياسة الواحدة في المجال الاجتماعي تحقق لكلا المصلحتين في وقت واحد ، لهذا يكون التنظيم القائم على مبدأ التمدد ممكنًا ومثمرًا بالنسبة إلى الطرفين . فالمشروع بحاجة إلى إدارة مسئولة عن الأداء الاقتصادي ومزودة بسلطة كاملة للتبوض بمسؤوليتها ، كما يحتاج أيضاً إلى توفير حكم ذاتي لمجتمع المصنع حتى يقضى له .

النهوض بمسئوليته الاجتماعية - حكم تابع ولكنه مستقل ومزود بلحظة على الوظائف التي تنتمي أصلاً إلى الحياة الاجتماعية بالمصنع .

وحكومة مجتمع المصنع المستقلة ذاتياً لا يمكن أن تكون جهاز الحكم للمشروع ، فوظائفها ليست محدودة بحسب ولكنها تابعة تبعية دقيقة لغيرها أيضاً . يجب أن تظل الإدارة جهاز الحكم وأن يظل الأداء الاقتصادي المرسوم لحكمها . أجل ، إن الحكم الذاتي الذي يمنح لمجتمع المصنع لا يمكن تبريره إلا إذا كان يعمل على تنمية الإدارة وجعلها أقدر على الاضطلاع بوظيفتها ، وإلا إذا دعم الأداء الاقتصادي للمشروع . ولكن يجب في الوقت نفسه أن يكون لهذه الحكومة المستقلة أجهزتها وموظفوها ، إن شرعيتها لا تكمن في مصادقة الإدارة على وجودها ، ولكنها تكمن في كونها وليدة الانتخاب من جانب مجتمع المصنع . وفي المسائل التي تتعلق بشكل خاص بحياة مجتمع المصنع يجب أن يكون سلطانها أصلياً لا مكتسباً ، مثلاً تتمتع الإدارة بسلطان أصلي ومستقل على جميع المسائل التي تنتمي إلى الأداء الاقتصادي .

### بجاءل حكومة المجتمع

والعلاقة بين الإدارة وحكومة مجتمع المصنع الذاتية لن نقبها العلاقة بين شمسين تدور كل منهما في مدارها وتفصلها عن الأخرى سنوات ضوئية من الفضاء الحالي . حقيقة لهذه الحكومة وظيفتها وسلطانها ومسئوليتها ، ولكنها بوجه عام لن نهم بوظائف مستقلة وسوف نضطر إلى العمل مع الإدارة - في تعاون وإن يكن في صراع أيضاً .

وثمة مجال واحد فقط ، اجتماعي بحت ، وهو مجال عرضي تماماً بالنسبة إلى الأداء الاقتصادي ، بل وغير ذي صلة به ، هذا المجال يشمل الوظائف المنعقدة بحياة المجتمع والمنفصلة عن الوظيفة من حيث الزمان والمكان : القلق إلى العمل ومنه ، اختيار أما كن انتظار السيارات ، السكافيريا ، نواحي التسلية مثل التوايدي

الرياضية ونوادى ممارسة الهوايات ، والرحلات والحفلات ، وضروب النشاط التعليمي .

وثمة مجال آخر لامصلحة فيه للشروع خلاف أداء العمل ، وإلى هذا المجال ينتمي جدول مواعيد الاجازات ، ومعظم نوبات الورديات ، وغالباً تحديد فرق معينة للورديات ، إن كل ما يهتم به المشروع هو أن يقدم العدد الصحيح من العمال من ذوى المؤهلات الصحيحة ، التقارير إلى « الوردية » وإلى الفريق الذى ينتمون إليه . أما من هم بنوع خاص فمسألة غير ذات بال .

فى هذه المجالات يجب أن تكون حكومة مجتمع المصنع مستقلة تماماً . وهذه المجالات أيضاً ليست غير ذات أهمية من الناحية الاجتماعية . من المؤكد أنها ليست جزءاً أساسياً معد نظام الكون ، ولكن ما نقتصر إليه من الأهمية توضحه بماثيره من المآثر الشديدة ، وهذا يصدق بوجه خاص على المقصد « الكافيتيريا » والتسليه والنشاط التعليمي والرحلات الخ . هنا يتقابل العمال لأنهم أعضاء مجتمع واحد . ونظراً لأنه لا علاقة لهم بالوظيفة ، ولأن الاشتراك فى هذه النشاطات يتخطى الخطوط الفاصلة بين مجالات السلطة والتخصص فى الأنسام ، نقول إنه لهذه الأسباب بالضبط تكسب هذه النشاطات تأثيراً يفوق وزنها بكثير . كذلك فإنها تأتى بالفرد باعتباره شريكاً نشيطاً ، إن لم يكن كقائد ، وتسمح بإظهار نفس القدرات والصفات التى يهيئ لها العمل أقل متفئس . ولهذا يقابل إشراف الإدارة على هذا النشاط بالاستياء الشديد ؛ إذ يشعر العامل إزماءه بمثل ما كان يشعر به ألمان إلفيم السوديت فى تشيكوسلوفاكيا قبل استيلاء هتلر عليها ، وذلك من ناحية التنظيم الذى كان يقضى بأن تكون اللغة التشيكية اللغة الوحيدة التى يفهمها باعة الطوايح فى مكاتب البريد ، وقضيمها عاملات لوحة التحويل فى سترالات التليفون . كانت لالمان السوديت مدارسهم العامة ، وجامعاتهم التى تقدم لها الدولة الإعانات ، ومسارحهم ودور الأوبرا التى تساعدوا لدولة بالمال — وبمباراة موجزة كانوا يصمتون بالاستقلال الثقافى التام فى جميع المسائل المهمة من الناحية الموضوعية ، ولكنهم كانوا على وعى بوخزات التمييز

التأخية في انصالحهم اليوم بالحكم التفتيكيين ، وكان السخط على وشوكت الإيز  
هنا من الدعامات الرئيسية التي استند إليها هتلر في الحملة التي شنّها في صفوف  
ألمان السوديت .

وبهذا فقل المسؤولية والإعراف بالنسبة إلى النشاط الاجتماعي من نوع  
الكافيتيريا والتسليّة وتحديد نوبات الزديات وجدول مواعيد الاجازات الخ ،  
وهي نشاط وإن كانت حثيثة الشأن من الناحية الموضوعية فإنها قريبة إلى درجة  
عالية من الناحية العاطفية — نقول إن هذا القفل يزيل مصدراً للانفعال الشديد  
بنوع خاص ولشعور المضاء عند الإدارة ، كما يهيئ لحكومة المجتمع مجال سلطة  
ليس بغير أهمية بالتأكيد في نظر أفرادها .

ولكنه لن يحدث على وجه التحقيق فارقاً كبيراً في البنيان الداخلي للمشروع .  
غير أن جميع المجالات التي تتجاوز هذه الوظائف « السهلة » ، يساهم قدر من الصالح  
الاقتصادي وتطلب التنسيق بين حكومة المجتمع والإدارة .

سوف تختلف من مصنع إلى مصنع القائمة المبنية التي تشمل على الوظائف  
التي تدخل تماماً في اختصاص حكومة المجتمع ، وعلى العموم تشمل هذه الوظائف  
على ست فئات كبرى تتراوح بين مسائل ليست المصلحة الاقتصادية فيها إلا شيئاً  
مريضاً ومسائل تطلب عليها هذه المصلحة .

وتضمن القائمة الأولى المسائل المتصلة بالأمان والصحة — وهي مسائل  
واضح أنها تم المستخدم أصلاً ، حقيقة إن تأثيرها المباشر في الأداء الاقتصادي  
يسير بحيث يمكن تحويلها بدون تحفظات إلى مجتمع المصنع .

ثم هناك الوظائف التي يكون فيها للإدارة اهتمام عميق بالسياسة الأساسية ،  
ولكنها لا تمنى كثيراً بالتنفيذ المنفصل لها ، ويدخل في نطاق هذه الوظائف  
التنبؤ بالدخل والتوظيف للضمومين ، وصناديق المشاركة في الأرباح وغير ذلك من  
الخدمات المتصلة بموضوع الأمان ، واضح أنه في تحديد هذه الأمور يجب أن تكون  
المبادأة في أيدي الإدارة . أما في التنفيذ فينبغي أن تكون المسؤولية عنه مسئولة

مجتمع المصنع بحيث يقتصر دور الإدارة على الإرشاد الفني والمساعدة وحل حلة الاعتراض في حالة خيانة الأمانة وسوء الإدارة الجسم .

وثمة طائفة أخرى تشمل معظم الوظائف ، المتصلة بإدارة شئون الأفراد : تعيين الوظيفة وتخصيصها ، والتدريب ، والتغيب عن العمل والإنتاج ، ونظام المصنع والقواعد التي تطبق فيه ، ونقل العمال بين الأقسام والحرف المختلفة . مما يكون اهتمام الإدارة بكل من السياسة والتنفيذ متساوياً تماماً لاهتمام مجتمع المصنع ، وهذه الوظائف يتولاها الطرفان بالاشتراك .

ومن المشكلات التي تهم الطرفين أيضاً ترقيات العاملين ، والفوارق في الأجور ، وتوزيع الوظائف وصفها ، ودراسة الزمن والحركة ، ومستويات الإنتاج ، والمخاطر المادية ، والقرارات المتعلقة بما إذا كان الخفض في القوة العاملة ينبغي أن يتم عن طريق فصل العمال أو بتوسيع نطاق العمل ، هذه المشكلات يتعين أن تقرر بمشاركة الطرفين ، وهو ما يجري عليه العمل في الواقع حينما ينفذ عقد نقابي . ولكن هذه المشكلات على خلاف تلك التي تصل بإدارة شئون الأفراد ، من المسائل التي في جوهرها مثيرة الصراع ، وبينما تنفيذ السياسات المتفق عليها ينبغي أن يكون مسألة مشتركة . شأنها شأن تطبيق أية سياسة أخرى خاصة بإدارة شئون الأفراد ، فمن الواجب أن تقرر السياسات نفسها بطريق المفاوضة والتفاهم بدلاً من أن تقرر بطريق التعاون .

والحكومة المجتمع وظيفة مختلفة اختلافاً كلياً في ذلك المجال الحيوي أي مجال التغيير التكنولوجي ، إن وظيفتها هنا هي أصلاً وظيفة اتصال ، وقد يتعين أيضاً كبح جماح العامل . قد تنشأ مشكلة إعادة تشغيله إذا أُلغيت وظيفته ، أو مشكلة تمويده إذا استحال إيجاد عمل له ، ولكن الخدمة الأهم والتي تعظم الحاجة إليها تتمثل في إطلاع العامل على معنى التغيير المقترح ، وإطلاع الإدارة على رد الفعل لأزمته من جانب العمال . إن إقامة الاتصال بصدد التغيير التكنولوجي يصح من أعظم المساعدات في تحقيق الأمن السيكولوجي للعامل وتحقيق الأداء الاقتصادي بالمشروع . وهذا مالا يستطيعه سوى جهاز يمثل مجتمع المصنع .

وأخيراً قد تعمل حكومة المجتمع بشكل مباشر على مافيه مصلحة الأداء الاقتصادي من جانب المشروع عن طريق تحقيق الزيادة في الإنتاجية . ورغم أننا في مناقشاتنا بصدد التعاون بين العمل والإدارة ، جعلنا الأولوية لهذه المسألة ، إلا أنها في الواقع قد تشغل المحل الأخير من الناحية الزمنية وأنها تفرض سلفاً خطة للتنفيذ بالدخل والمال واستخدماً ذكياً لبدء المشاركة في الأرباح ، وتقليلاً من المقاومة للبريات العالية في الشركة ، كما تستهدف أيضاً الاستمارة بحكومة المال الذاتية لخدمة غرض يتجاوز وظيفتها الأصلية وهي تنظيم المصنع الاجتماعي لمجتمع المصنع . ولكي ينجح التعاون من أجل زيادة الإنتاجية يجب أن يقوم على أساس أن يفهم العمال وظيفته الإدارة والسبب الذي من أجله يحكم الأداء الاقتصادي المشروع ، ولا يتأق هذا إلا نتيجة تجربة بالغة في حكم المجتمع . وبخلاف هذا فقد يتعرض التعاون على رفع الإنتاجية للاستسكار من جانب العمال في اللحظة التي ينتهي فيها الرواج — في حين تنظم الحاجة إلى هذا التعاون في أوقات كساد الأعمال .

### تنظيم حكومة مجتمع المصنع

يجب وجود جهاز مركزي واحد لحكومة المجتمع ، مسئول عن جميع الوظائف ، مثلاً هناك إدارة عليا واحدة . إن محاولة تنظيم مصنع كما لو كان فرقة من الكشافات لكل فرد فيها وظيفة ولقب ، تؤثر تأثيراً خطيراً في الإنتاج الكفء ، وتحطم ما ينطوي عليه المفهوم كله من قائمة ، ولا يمكن أن تؤدي إلا إلى تفتيت آثاره الاجتماعية ، أما أن جميع اللجان المشكلة لأغراض العمل المشترك والقائمة اليوم ، كان تأثيرها ضئيلاً في المناخ الاجتماعي الذي يسود مجتمع المصنع ، فظاهرة مرتبة على هذا التفتيت الطاقات ، يمثل ماهر نتيجة مقاومة الإدارة لبدء الحكم الذاتي .

ويجب أن يكون جهاز الحكم الذاتي هذا قريباً من العمال وأن تكون الوحدة التي يمثلها من المصنوع بحيث يتمكن المستخدم الفرد من المشاركة فيها بنشاط ، وأن

( ٢٤ — المجتمع الجديد )

تكون حكومة محلية حقاً . إن لجنة عامة مسترفة عن جميع المسائل الخاصة بالحكم الذاتي للمجتمع في مشروع يستلزم خمسة وعشرين ألفاً يعملون في تسعة مصانع ، هي لجنة سلبية من المعنى ؟ إذ تكون بعيدة عن المشاكل الملحمة إلى الحد الذي يفقدها فعاليتها ، ولا يعمل العامل ينظر إليها على أنها حكومته هو . يجب أن يكون المصنع الفرد — بل والقسم الفرد في المصانع الكبيرة جداً — وحدة الحكم الذاتي .

ماذا ينبغي أن تكون عليه علاقة الإدارة بحكومة المجتمع ؟ لكي تكون هذه العلاقة ذات أثر فعال ، ينبغي إقامتها على أساس أن هذه الحكومة يجب أن تتم بالحكم الذاتي ، وأقرب شبه بهذا في داخل المصنع العلاقة بين الإدارة العليا لكل وإدارات الوحدات في مشروع منظم طبقاً للبدأ الفيدرالي . ووجه الاختلاف الوحيد أن العامل يحكم مركزه ووظيفته لا يمكن منه مسؤولية الإدارة وتجربتها في مجال الاقتصاد ، ولا يستطيع أن يحصل عليهما إلا في المجال الاجتماعي .

ينبغي أن تنحصر وظيفة الإدارة في أن تضع — بالاشتراك مع حكومة المجتمع — مستويات واضحة للأداء ، بدلاً من الإشراف على هذه الحكومة أو التدخل في شئونها وفي المسائل ذات الصلة الوثيقة بالأداء الاقتصادي بحيث تتطلب منح الإدارة حق التدخل ، ينبغي أن تعتمد الأخيرة على سلطة الاحتجاج أو الاعتراض بدلاً من أن تمارس حق الموافقة والتصديق .

وفوق كل هذا ، فمن الضروري ألا يستند إطلاقاً وجود حكومة مجتمع المصنع وسلطانها إلى حسن نية الإدارة ، ولكن يجب أن يتضمن هذا كله التزاماً ملزماً بحكم القانون ، وحكومة المجتمع ليست بديلاً عن النقابة ، بل على العكس من ذلك يجب أن تكون مرتبطة بالعقد النقابي حتى تكون قوية ومستقلة .

والحكم الذاتي المستقل الذي يحظى به مجتمع المصنع إنما يأتي مبدأً جديد بدلاً من أن يأتي بأساليب جديدة ذات طابع يلفت النظر . الواقع أن مسائل



من قبيل الأمان أو الصحة قد تولتها لجان مشتركة من الإدارة والعمال في عدد كبير جداً من الصناعات ، وحقت نتائج مرضية . أصبح النظام الداخلي مسألة تعالج بالاشتراك عن طريق الإجراءات المتعلقة بالمظالم . وتحديد الورديات والوظائف يتقرر في كل مكان عن طريق موافقة النقابة إن لم تملك النقابة من جانب واحد . وتسير عمليات الفصل والترقية وفق قواعد يضعها مجتمع المصنع بدلاً من أن تضعها الإدارة . وفي عدد كبير جداً من الصناعات لم يعد استخدام أى شخص ليخضع لإشراف الإدارة وحدها ، كما أصبح في بعض الصناعات يخضع لرقابة النقابة وحدها . ولكن مامن مكان طبق فيه المبدأ الذى يقضى بأن يكون تدبير أمور الحياة الاجتماعية من مسئولية المجتمع .

ولكن هذا بالضبط هو المبدأ الهام الذى يحتمل أن يكون له تأثير حاسم في مشكلات المشروع ، والإدارة ، ومجتمع المصنع والنقابة .

إن الحكم الناق لمجتمع المصنع — والمخاض لحاجة المشروع إلى الأداء الاقتصادى ، وهى حاجة رسم حدوده ، ولكنه مستقل في داخل حدود مرسومة — هو الرد على ما يطالب به المشروع أعضائه من أن يكون لهم « انجاء إدارى » وأن يتقبلوا المشروع الاقتصادى لوجود المشروع . إنه يشيع حاجة الأعضاء إلى المواطنة والاعتراف بهم والفرص ، وهو وحده الذى يستطيع أن يحل مشكلة « الولاء الجزأ » بين المشروع والنقابة ، فضلاً عن مشكلات الوظيفة النقابية والتماكك النقابي والإعانة النقابية .

وفي الوقت نفسه لن يقوض سلطة الإدارة وقوتها . بل على العكس من هذا يحتمل أن يزيد منها وأن يسفر عن قبول سلطة الحكم بالمشروع باعتبارها سلطة شرعية .



## الفضل الثالث والثلاثون يجب على الإدارة أن تدير

وجدنا أن المشروع يطالب مجتمع المصنع بثلاثة أمور كبرى ، فهو يطالب العامل بأن يكون ذا اتجاه إدارى ، ويطالبه بأن يفهم المبرر الاقتصادى للشروع ، ويتقبل مقياس الربحية والإنتاجية ، ويجب أن يحصل من هذا المجتمع على مورد يتزايد باطراد من أفراد مدربين ومختبرين لشغل المراكز فى الطيقة المتوسطة الصناعية ، ، هذه المطالب الثلاثة جميعاً تحققها حكومة مستفلة لمجتمع المصنع ، أجل ، هذه الحكومة وحدها هى الفاعلة على تحقيق هذه المطالب . ولا يمكن أن يتأتى الاتجاه الإدارى إلا من خبرة بالإدارة ، ولا يمكن أبداً أن ينشأ نتيجة التوعية أو العناية أو البرامج التعليمية أو الكتب ، هذه أشياء مفيدة جداً لمن توافرت له الخبرة ، ولكنها بدون الأخيرة لا بد وأن تكون ذات أثر فعال .

وثمة مثال رقيق جداً لتوضيح هذا الأمر ، نلقاه فى دراسة من الدراسات الحديثة التى أجرتها جمعية التخطيط الأهلية عن « أسباب السلم الصناعى » (١) ، تروى هذه الدراسة قصة اقتصادى فى المسائل المالية على درجة عالية من التدريب ويشغل منصباً حكومياً كبيراً ، وصديق للزعيم النقابى ، وتوفر على دراسة النقابية - وبعبارة أخرى رجل على قدر كبير من المعرفة النظرية والتعليم ، وعين مديراً للعلاقات المالية بالشركة عندما نالت النقابة الاعتراف بها لأول مرة ، ولكنه لم يبدأ ففهم ما تعطى عليه العلاقات المالية إلا بعد أن تولى الوظيفة .

---

(١) NPA Case Studies No.4, "Hickey-Freeman Company Ama-  
Igamated Clothing Workers of America", by Donald R. Straus,  
Washington, D.C., January, 1949.

وبعد ذلك ، وعلى حد عبارته نفسها ، درس منهاجاً قوياً جداً في الاقتصاد ، بما يدرس للطلاب بعد تخرجهم في الجامعة ، فتعلم مثلاً أن هامش الربح في بذلة ثمنها ٧٥ دولاراً يدور حول دولارين ، وتعلم أيضاً أن صنع كل بذلة يتطلب أداء نحو ٢٠٠ عملية ، وأنه لو زيد المعدل على كل عملية بمبلغ بنس واحد فقط لتمكن بسهولة التهام ربح الشركة ، ولكن أثنى درس تعلمه في ذلك المنهج الدراسي هو أن تلك الأرقام لأحياء فيها في نقاش نظري . فالأرقام نفسها يمكن أن تصبح حقائق غيفة عندما تكون مسئولاً عن اتخاذ القرارات . وكانت نتيجة هذه التجربة ، بعد التخرج ، أن جعلت الدكتور ستون مساوماً حريصاً جداً ، وغالباً ما جعلته شديد التدقيق .

في المشروع الحديث نجد العامل بالضرورة لا يملك أية خبرة بإدارة نشاط المشروع ، فالواضح أنه لا يمكن إعطاء السلطة والمسئولية عن القرارات المتعلقة بنشاط المشروع ، لمن يشغلون الوظائف من العمال العاديين — سواء تعلقت بالإنتاج أم كانت وظائف فنية أم كتابية ، ولا يمكن تنظيمهم على أساس اللامركزية . إن تعريف هذه الوظائف نفسها هو أن شاغليها يتلقون الأوامر ولا يصدرونها .

ومحاولات توفير الخبرة بالإدارة عن طريق الهيئات الاستشارية من قبيل هيئة المديرين الصغرى — التي كانت شركة ماك كورميل للتوابل في بليمور أول من أدخلتها ، يمكن أن تكون فعالة إذا كان أعضاء هذه الهيئات أنفسهم يشغلون مراكز إدارية حقيقية وإن كانت تابعة لغيرها . أما بالنسبة إلى العاملين الآخرين فهي نوع من تمثيل مسرحي لا معنى له . قد يتيح بعض المعرفة ، ولكنها لا تنهي أبداً خبرة حقيقية كالخبرة التي لا يمكن أن تتأتى إلا بأن يكون الشخص مسئولاً بالفعل عن قرار يؤثر حقيقة في العمل والوظيفة . وكذلك سوف يثبت علم جدوى جميع المحاولات الرامية إلى تزويد العمال بهذه الخبرة عن طريق تعيين ممثلين عنهم في مجلس الإدارة ، أو في هيئة الإدارة العليا ، هذه المحاولات أخفقت حينما جريت — في ألمانيا أو النمسا أو تشيكوسلوفاكيا بعد

عام ١٩١٨ ، وفي فرنسا وبريطانيا اليوم ، وحتى إذا عرف ممثل العامل حايكني لجملة قادراً على أن يلعب دوراً حقيقياً في القرارات ، فإن المشكلات التي يشترك فيها سوف تكون بعيدة عن مشكلات المال ووظائفهم إلى الحد الذي تكون عنده عالية من المعنى في نظره ، وغفل عنك في نظر المال الذين يمثلهم .

ولكن يمكن تزويد العامل بخبرة إدارية في حكومة مجتمع المصنع . هذه بالتأكيد خبرة إدارية ذات مشكلات مختلفة جداً ، ولكن النقطة المهمة أنها خبرة بوضع إقرارات حقيقية ، وفي ابتداء سياسات فعالة ، ومعالجة حالات الصراع والتفاهم ، كما أنها خبرة في مشكلات المصنع ككل ، إنها خبرة يسهل وصول العامل إليها بقدر ما يستحيل عليه الوصول إلى الخبرة في إدارة النشاط الذي يزاوله المشروع . وعلى عكس الخبرة بالإدارة والتي يستطيع العامل اكتسابها في الثقافة ، فإنها ليست خبرة «مضادة» ولكنها تتركز على إشباع حاجات العامل في المشروع وفي تماسق معه .

إن عدد المال الذين يمكن أن يكتسبوا هذه الخبرة الإدارية من مصدرها مباشرة ، محدود بالضرورة ، ولكن التأثير الناجم ينبغي أن يسرى في المصنع بأسره ، فالقروض أن يكون هناك تناوب بالغ القدر في المناصب ، وسوف يتعين أيضاً على جهاز الحكم بمجتمع المصنع أن يباشر عمله عن طريق ممثلين محليين يشيرون روح هذا الجهاز واتجاهه في جميع أرجاء المصنع ، ويتعين أن يطالعو عن كثب بما يتخذ من قرارات حتى يكون أثرهم فعالاً ، وأخيراً يتحتم أن يكون أعضاء حكومة مجتمع المصنع ممن تتوافر لهم الأهلية للحق والرأي العام ، في المصنع ، حتى يتسنى أن تعكس اتجاهاتهم في شتى أرجائه ، فما يمت على العجب مثلاً كيف أن الخبرة الإدارية التي اكتسبها أعضاء حكومة المصنع بالثركة الأمريكية لصناعة الأنابيب الحديد الزهر في بلدة برمنجهام بولاية ألباما ، تنعكس على أرجاء المصنع بأسره وعلى من يضمهم من ألوف المال . إن أعضاء حكومة المجتمع من الأشخاص الذين يحترمون المال ويعطونون إلى زعامتهم . فالعامل على استعداد للإصغاء

إليهم ، وشديد الرغبة في أن يكيف تفكيره واتجاهاته لتتنسج مع تفكيرهم واتجاهاتهم ، فإذا اتخذوا اتجاهًا إداريًا ، قائمًا على خبرتهم الإدارية ، اتخذوا المصنع كله اتجاهًا إداريًا ، مبنياً على المثال الذي ضربوه .

ولهذا السبب أيضاً يبدو من المحتمل أن تكون حكومة مجتمع المصنع الثانية قادرة على التغلب على العقبات الكبرى القائمة في طريق الاتصال الناجح بين المشروع والعمال ، فإذا أبلغت الإدارة العمال أن المصنع واقع في مصاب اقتصادية وأن الأمر يتطلب مزيداً من الإنتاجية والكفاية ، فيكاد من المؤكد ألا يلتقوا بالآلة كلامها ؛ إذ يعتبرونه مجرد دعاية . لكن إذا استطاعت الإدارة أن تمنح أعضاء حكومة المصنع هذه بخطورة الموقف الاقتصادي ، فسوف يكون العامل على استعداد للإصغاء .

وينبغي للحكومة مجتمع المصنع أن تهيب العمال خبرة فورية وفعالة بالحقائق الاقتصادية ، فتبرز بشكل واضح ومباشر العلاقة بين حاجات العامل ورغباته وبين الربحية والإنتاجية ، وتفسح لهم بالفعل مجالاً يتخذون فيه قرارات اقتصادية ، وسوف يتعين أن تكون للجهاز القائم بالحكم ميزانية يتولى هو نفسه توزيعها . إن الذي يجري عليه العمل اليوم أن نفقه الحياة الاجتماعية بالمصنع داخلة في مصروفات المشروع العامة ، فلا يعرف عامل واحد في المليون كم يتكلف توفير الأمان للمصنع أو كم تتكلف الكفاية تيرياً . وإذا عرف الأرقام فلن يصدقها . إن المشروع اليوم لا يلقى الشكر على ما يفعل من أجل مجتمعه ، وغالباً ما يزيد من الاستياء منه ومن الإدارة ، ولهذا أحت بقوة على أن يترك للحكومة مجتمع المصنع تقرير التواحي التي تتفق عليها هذه المبالغ وطريقة الإنفاق ، وينبغي أن يحدد عن طريق تعاقد المبلغ الذي ينحصره المشروع لضروب النشاط الاجتماعي بالمصنع ، وأن يدفع مباشرة إلى العامل - إما كملاوة إضافية ، تراوح بين خمسة عشر وعشرين سنتاً في الساعة ، وإما كبلغ إجمالي قدره بعض مئات الدولارات في السنة . وينبغي أن تضع الحكومة الثانية نفسها البرنامج الخاص والأغراض الخاصة ، إذا وافق ناخبوها على برنامجها ، وأن تجمع المال من العامل .

وأخيراً ، قد تبدو حكومة مجتمع المصنع ذات الاستقلال الذاتي ، أكثر إعداداً بوجه خاص لتوفير ما يطلب المشروع من مرشحيه للترفيه ، من ذوى القدرة والمرانة ، فيتلقي الذين يخدمون في مكاتب هذا المجتمع من التدريب ما يعادل ما يعطى للملاحظ أو لأحد صغار أفراد الإدارة المتوسطة . ليس التدريب الذى يحصلون عليه متعلقاً بالإنتاج ، وليس بالتأكيد فى الهندسة أو مهارات ذاب طابعاً لمخصص ، ولكنهم يتعلمون أن ينظروا إلى المصنع ككل ، ويتعلمون ماهية الإدارة . وفوق كل شيء لابد وأنهم يكتسبون مهارة وفهماً فى إدارة الناس — وهما نفس المهارة والفهم اللذان ينقصان إلى أكبر حد معظم أفراد الإدارة المتوسطة ، واللذان يصعب أن يكتسبهما من يشغل وظيفة تتعلق بالإنتاج .

### سلطة الإدارة ومجتمع المصنع

ومهما تكن المنافع التى قد تعود على المشروع من وراء منح مجتمع المصنع الحكم الذاتي المستقل ، فإنها لاتساوى الثمن الممثل فى إضعاف قدرة الإدارة على القيام بوظيفتها ، لكن من المؤكد أن نصب الاعراض العاجل على أن حكومة مجتمع المصنع تحطم سلطة الإدارة ، بل ويقال إنها تجعل من المستحيل على الأخيرة أن تدير .

لاشك أن من واجب الإدارة أن تدير ، ويجب الحفاظ على الوظيفة الصحيحة المتصلة بها . فيجب تقوية سلطتها ، ذلك أن الإدارة فى هذا البلد اليوم قد أضعفت سلطاتها فى مجالات كثيرة إلى حد لا يستطيع معه أن تودى على نحو يتصف بالكفاية الوظائف التى هى مسئولة عن أدائها ، ولكن ما الذى تديره الإدارة — أهو كل شيء ؟

إن مسئولية الإدارة هى الأداء الاقتصادى للمشروع ، وسلطتها فى الحكم سلطة ضرورية لأنها تنتج بشراً . ولكن التنظيم الاجتماعى لمجتمع المصنع هو حقل

من مسئولية الإدارة بقدر ما يؤثر في الأداء الاقتصادي من جانب الجهاز البشرى ،  
من الناحية الأساسية هناك شيان منفصلان ، حيث التنظيم الاجتماعى إما عرضى  
يبحث ، وإما غير ذى صلة بالأداء الاقتصادى ، فإن اصطلاح الإدارة  
بمسئوليته ليس غير ذى موضوع لحسب ، بل لابد وأن يضم أيضاً سلطات  
الإدارة الصحيح .

وحيثما تحاول الإدارات أن تدير الحياة الاجتماعية بالمنع — وأن تخطر إلى  
حل هذا العبء بسبب عدم وجود جهاز للإدارة المتمتعة بالحكم الذاتى — ينشأ  
الاستياء والمقاومة ؛ إذ يشعر العمال أنهم يعاملون كالأطفال .

وثمة مثال طيب عن هذا تقدمه لنا شركة بترول كبيرة أقامت نظاماً كاملاً  
من الخدمات لعمالها في حالات المرض والتقاعد والوفاة . وأظهر التحرى أن  
العامل يجعل لأشياء أخرى كأمين الوظيفة ، الأولوية على هذه الخدمات — هذا  
وإن نسبة ضئيلة جداً من المال الذى يتفق على هذه الخدمات ليوفر للوظيفة أمناً  
كاملاً تقريباً . وكان عدده شأنه من العمال يشعر بالاستياء فعلاً من سياسات  
الشركة ، فالعامل يفقد كل حقوقه المتجمعة إذا ترك خدمة الشركة أو فصل  
لسبب ما . كان هذا يبدو شيئاً عادلاً إلى حد بالغ في نظر الإدارة لأن الشركة  
هى التى تقوم بتمويل هذه الخدمات كلية . ولكن هذه التصوص بدت في نظر  
العمال رشوة بارعة قصد إغاثتهم في خدمة الشركة مهما يكن عدم رضاهم منها .  
بل إن بعضهم داخلته الريبة في أن التهديد بالفصل وفقدان الخدمات كان يستخدم  
لإرغام العمال على « الامتثال » والزام الصمت بدلاً من التعبير عن المظالم التى  
يعانونها . وكان السخط من القوة والانتشار بحيث كان السبب الأكبر الذى من  
أجله انضم العمال إلى نقابة — ونقابة فضالية بوجه خاص . إلا أن الإدارة لم  
تشبه أبداً في وجود هذا السخط .

ولا تستطيع الإدارة حتى أن تتخذ القرار الصحيح بصدد معظم المسائل المتعلقة  
بمجتمع المنع . وبسبب الأخطاء التى تقع فيها من ناحية هذه المسائل فقد يصبح  
سداد رأيها وكفايتها في المجال الاقتصادى موضع الشك في المنع .



وحدث منذ وقت قريب أن بحث رئيس شركة كبيرة نوعاً بخطاب شخصي إلى المستثمرين يلغهم فيه أن الأعمال بدأت تفتكس بعد سنوات عدة من نشاط لم يسبق له مثيل ، شهدت الشركة في سنوات الحرب وفي أعقابها ، وذكر الخلق الاقتصادي في صراحة ووضوح ، وحذر من أن الميزانيات قد تختزل وأن العمال قد يفصلون ، ثم أوجز الإجراءات التي تتخذ الشركة اتخاذاً لمقاومة الاتكاس ، وبعد أسابيع قليلة قامت منظمة خارجية للبحوث بإجراء مسح في المصانع ، فوجدت أن الإدارة المحلية والمشرفين والعمال يجمعون قهرياً في اعتقادهم أن الإدارة العليا غالباً ما أظهرت أنها لم تعرف ماهي المشكلات الاجتماعية بالمصنع ، وأنه ليس من سبب يدعو إلى الاعتقاد بأن رأياً أفضل من ذلك بصدد مشكلات المشروع الاقتصادية - إن لم يكن اتكاس الأعمال كان حتماً نتيجة مباشرة لحجزها ، والذي يحصل هذا المثال الذي ذكرناه مقمناً ويمثل الواقع ، أن كل عامل تحدث إليه رجال المنظمة المشار إليها بدأ بأن ذكر قراراً معيناً بصدد السياسة أثر فيه تأثيراً مباشراً ، وأثبت أن الإدارة لم تكن على علم بما يجري في المصنع . لم يكن انتفاء الاحترام للإدارة مبنياً على أيديولوجية أو مبادئ عامة ، وإنما كان قائماً على تجربة ملبوسة ببعد الإدارة عن التنظيم الاجتماعي بالمصنع .

ولكننا اليوم لسنا مضطرين إلى السؤال عما إذا كان من صالح الإدارة أن تدير الحياة الاجتماعية بالمصنع ، أو عما إذا كانت أهلاً لذلك . فالإدارة اليوم - وكقاعدة - لم تعد تملك السلطة بشأن هذه القرارات ، وكل ما تملكه هو إمتياز لإلقاء اللوم عليها إذا ساء أمر من الأمور ، واضطرت في معظم المجالات التي يحتمل أن تدخل في اختصاص حكومة المصنع إلى أن تقسم سلطاتها مع النقابة ، إن لم تدع للأخيرة كلية تحديد السياسات والقواعد ، ولكنها احتفظت إلى جانب العبء المالي بالمستولية العامة عن تنفيذ هذه السياسات والقواعد . ولما كانت كل قاعدة تمثل تنازلاً ، تتحسر عليه الإدارة في مرارة وعنا ، لهذا فغن ينسب إليها أبداً الفضل في التنفيذ النصف والتاجح ، ومع هذا فكل خطأ يقع يعتبر خطأها .

وثمة مثال متطرف نقاه في تنفيذ القواعد الداخلية في نقابات عمال السكك الحديدية . فقد قبلت الإدارة القواعد التي وضعتها النقابة بصدد الأقدمية وجمعتها الأساس الوحيد لاجراء « العلاوات » ، ولا علاقة للإدارة بوضع هذه القواعد يزيد على علاقة رجل يعيش في القمر بها ، وفي الوقت نفسه ليس للإدارة سلطان أو إشراف على الذين يقررون هذه العلاوات بالفعل . فهؤلاء العمال يحصلون على وظائفهم على أساس الأقدمية في نقابة الكتبة بغض النظر عن ماضيهم ، أو تمسهم ، أو خبرتهم ، ونادراً ما يكون في الامكان إخراجهم منها أو تأديبهم لاسباب تتصل بانعدام الكفاية أو الأخطاء . إلا أن الإدارة مسئلة تماماً عن أخطائهم ، فكل شركة من شركات السكك الحديدية تدفع مئات الآلاف من الدولارات سنوياً بسبب الأخطاء في تحديد المستحقين للعلاوة . وإذا نكتب هذا تواجه اثنتي عشرة شركة تهديدات بالاضراب بسبب المنازعات التي لم تقض بشأن تحديد أولئك المستحقين . هذه المنازعات قطع المال بأرب الإدارة متمزم تحطيم النقابة وأنها عاجزة . إلا أن الأسوأ من هذا كله أن إدارة كل شركة من شركات السكك الحديدية تعتبر الإيحاء بتحويل عملية تحقيق مستحق العلاوة أو الترقية إلى النقابات ، هجوماً على مالها من « امتيازات الإدارة » .

قد تقام الحججة على أن الإدارة بنفسها تستطيع الاضطلاع بالمسئولية عن البنيان الاجتماعي لمجتمع المصنع . وأنها أيضاً قد تزداد قوة إذا منحت السلطة الكاملة في هذا المجال . ولكن لا يمكن إقامة الحججة على أن الإدارة تكتسب قوة إذ تقبل المسئولية حين لا تعود لها سلطة . إن أبسط قاعدة سياسية تقول إن أية حكومة تفقد السلطة والاحترام والنزاهة إذا قبلت المسئولية بدون سلطة تتعادل معها . فإذا تحولت السلطة بغير المسئولية إلى طغيان تصبح المسئولية بدون السلطة أمراً يبعث على السخرية ، واليوم لا تملك الإدارة السلطة الوحيدة ، وهي إذ تعني نفسها من المسئولية التامة إنما تزداد قوة ومكانة .

إلى هنا كانت حججتنا سلبية ؛ إذ نقول إن مجتمع المصنع الذي يحكم نفسه بنفسه لا يفضض الإدارة . إلا أن هناك حجة إيجابية أقوى ، وهي أن هذا المجتمع يقوم

الإدارة ، فانسحاب الإدارة من الوظائف التي لا تعدو أن تكون عرضية بالنسبة إلى الأداء الاقتصادى بالمشروع ، يعنى عليها سلطة جديدة بالنسبة إلى جميع الوظائف المتصلة بهذا النوع من الأداء . إن التأكيد الذى يوضع اليوم على سلطة الإدارة عرضة دائماً للاهتمام بأنه لا يستند إلى غير رغبة الإدارة فى التسلط . ولما كانت الإدارة اليوم تصدر الأوامر فى الكثير من المجالات التى ليس لها سوى صلة يسيرة بالأداء الاقتصادى فى المشروع ، لذلك تلقى جميع أوامرها موضع الرية والامتناع . فإذا قررت الإدارة بشكل واضح أنها لن تصدر أوامراً فى هذه المجالات التى تعنى بحياة العامل الاجتماعية بدلاً من الأداء الاقتصادى بالمنصنع ، فإن أوامرها ومطالبها وقراراتها سوف تحمل معها الافتراض بأنها حقاً قائمة وبصورة عادلة ، على الضرورات الاقتصادية ومن أجل الصالح المشترك .

وفى الوقت نفسه وعن طريق حكومة المنصنع يصبح أقوى أعضاء مجتمع المنصنع نفوذاً على علم يومياً بمشكلات المشروع . معظم هذه المشكلات لن تعرض عليها باعتبارها من المسائل المثيرة للخصام ، وإنما تعرض على أنها بيانات تتصل بقرار مشترك يراد اتخاذه ، وهى لن تعرض كبدىء مجردة ، وإنما تعرض من حيث حلها بمسائل ملبوسة ، معينة وعاجلة هى موضع الاهتمام ، وهذا تكون قابلة للفهم ، ويكون هناك استعداد - إن لم تكن هناك رغبة - لفهمها . أما أن يمثل الإدارة غالباً ما يضطر إلى القول بأن هذا القرار أو ذاك حتى ولو كان حقيراً لا فى ظاهره ، لن يسفر عن نتيجة طيبة ، أو أن هذا الهدف أو ذاك يمكن بلوغه بوسائل أخرى - تقول إن هذا فى حد ذاته ذو فائدة ؛ إذ فى كل حالة من هذا القبيل يضطر ممثل الإدارة إلى أن يتحدث بصورة ملبوسة ومعينة عن نقطة ملبوسة ومعينة بدلاً من أن يتحدث عن عموميات غامضة لا معنى لها تدور حول « امتيازات الإدارة » . وبهذا تم ترجمة العام إلى الخاص وهو بالضبط حالاً يقدر العامل أن يقوله لنفسه .

وفى الوقت نفسه تخلق حكومة المنصنع مجرى للاتصال يرفق البهال عن طريقه

وظيفة الإدارة . إن فهم مشكلة الإدارة واحترام وظيفتها لا يمكن نقلها مباشرة من الإدارة إلى العامل ، فكل ما يمكن إبعاله مباشرة هو صورة « الرئيس » الذى يقيم الحفلات لرؤساء الآخرين فى نادى الجولف ، وهى الصورة التى تلعب مثل هذا الدور البارز الكتيب فى المجلات التى تصدرها شركاتها ، وكل ما يستطيع العامل أبداً أن يستخلصه منها هو أن الرئيس يحيا حياة ناعمة ويتقاضى مرتبه مما يكون آخرون على استعداد لدفع ثمنه لو أنهم توافر لهم المال والوقت .

ولكن على الذين يشتركون فى حكومة المصنع المستقلة أن يقوموا هم أنفسهم ببعض وظائف الإدارة . إنهم فى مركز يكاد يضطرم إلى أن يفهموا ما تؤدبه الإدارة من عمل وما تقوم به من وظائف . لن يتحم عليهم أن يجبروا « الرئيس » ، وليس هذا هدف مرغوب فيه أو ضرورى ، ولكنهم سوف يفهمون وظيفته . وحتى إذا لم يكتسبوا الاحترام لمن يشغلون وظائف الإدارة بالفعل - وسوف يتعلمون بالطبع أنه يميزوا بين المديرين ذوى الكفاية والعاجزين - فلا بد أن يكتسبوا فهمًا بوظيفة الإدارة ذاتها واحترامها لها . وهذا أهم بدرجة لا متناهية من « الحب » الرئيس ، ذلك الحب الذى لن يعمل فى النهاية إلا على تملق غرور الإدارة ولا يساعدها بأى حال فى أداء عملها .

ولعل أفضل مثال هو تجربة الشركة الأمريكية الوحيدة التى أدخلت بالفعل فى مجتمع المصنع حكومة ذاتية يتولاها العمال ، تلك هى الشركة الأمريكية لصناعة الانابيب من الحديد الزهر ، فى مدينة برمنجهام بولاية ألباما ، والتى تستخدم عدة آلاف من العمال ، من البيض والموثبين . إن ما يجعل هذا المثل مشيراً للاهتمام أن الشركة بدأت فى طريق مختلف اختلافاً كلياً عن هذا منذ نحو خمسة وعشرين عاماً . فعند وفاة مؤسس المشروع ، أصبح العمال ملاكاً لأسهم رأس مال الشركة . غير أن فكرة ملكية العمال وحدها لم تسفر عن نتائج ، والعمال أنفسهم أول من يسلّم بأنهم لم يهتموا بها كثيراً ، بل إن بعضهم ليدرك أنهم كانوا يحققون فائدة أكبر من التاجرة المالية فى ظل خطة صريحة للمشاركة فى الأرباح ؛ ذلك أنه فى ظل ملكية العمال للمشروع لم تتمكن الشركة من الحصول على رأس مال

من الخارج ، ولذلك اضطرت إلى أن تعيد استثمار معظم أرباحها في برامجها للتوسع .

ولكن الشركة أقامت على مر السنين نظاما من الحكم الذاتي يتولاه العمال ، إذ بدأت تدرك أن الأنظمة الفردية الناتجة عن المشاركة في الأرباح ليست بالشئ الذى يحتاج إليه العامل ، وبأن استخدام الأرباح للأغراض الجماعية التى يتوخاها مجتمع المصنع من العمال ، أنشأت نظام مجالس العمال - واحد للمصنع كله ، وآخر للشركات الخاصة التى تواجه عمالها الملوثين ، وهذه المجالس هى أجهزة الحكم عند مجتمع المصنع .

لم يؤد هذا إلى أى إضعاف لمركز الإدارة ، بل على العكس زادها قوة إلى حد كبير . إن العمال أنفسهم يفهمون الآن أن المشروع يتطلب إدارة محترفة وأنه يجب أن تملك السلطة التامة على جميع المسائل التى تمس أداء الشركة الاقتصادية ، ويفهمون السبب الذى من أجله يجب أن تدفع إليها مرتبات مناسبة ، بل وأصبحوا يفهمون السبب الذى من أجله يجب أن يعدل المشروع بربح ، ولماذا يكون تحقيق الحد الأقصى من كل من الكفاية والربحية فى صالح العمال . وانقلب تماماً الاتجاه المعتاد من ناحية مسائل من قبيل التأديب والفصل . إن الإدارة الآن هى التى تميل إلى التدخل نيابة عن العامل الذى يوصى مجلس العمال بطرده بسبب الخروج على النظام أو قواعد المصنع ، وهى التى توصى عادة بالألا يفصل العمال عند حدوث نكسة مؤقتة فى الأعمال .

هذه الشركة ليست يوتوبيا . إن لها متاعبها وصراعاتها ، بما فى ذلك الموقف المتوتر نوحا بين النقابة والإدارة ، ولكنها نجحت فى اكتساب الفهم بوظيفة الإدارة والقبول لها .



## العامل وحكومة مصنعه

إن الحاجة إلى حكومة ذاتية مسئولية تمثل مجتمع المصنع ، تسرى في جميع العمل الذي قننا به في دراسة العلاقات الإنسانية بالمصنع الصناعي ، وكان الكشف الرئيسي في هذا العمل أن المستخدم يحتاج إلى التجربة الفعلية عن طريق المشاركة المسئولة في وظيفته وفي مسائل المصنع التي تعنيه مباشرة ، ويطالب بهذه التجربة .

وليان هذا الأمر يوضح أورد أمثلة قلائل ، مستمدة من تجربتي إلى حد كبير .

ففي أثناء الحرب الأخيرة تعرضت شركة من شركات الطيران الكبرى لمهبط مفاجيء في الروح المعنوية والإنتاج ، في شتى أنحاء المصنع ، وكان ذلك أدعى إلى الإزعاج لأن هذه الشركة — ولعلها الوحيدة بين شركات الطيران في الإقليم — كانت قد نجحت في خلق روح الجماعة ، في صفوف عاملها ، وأخذت الشركة على غرة تماماً بسبب هذا الانفضار المفاجيء السخط والعداء السافر من جانب العمال ، وبدأ أن وقوع إضراب سريع ، ليس بالمستبعد جداً ، واتضح أن السبب في هذا التغيير الذي طرأ على المناخ الاجتماعي ، قرار اتخذته الإدارة باستئجار بعض المحترفين المدربين لإدارة الصليب الأحمر وذلك النم وحملات جمع المال ، وكلها أعمال كان يتولاها العمال حتى ذلك الحين . كانت الإدارة مدفوعة فقط برغبة في تقديم المساعدة إذ أحست أن مسئولية هذه الحملات والمجهود تلقى مبتاً قتيلاً على كامل المتطوعين الذين كانوا يضطلمون بها كما أحست أيضاً أن الحملات نفسها تحرق نجاحاً أوفر لو تولاها المحترفون .

تكن هذه الحملات كانت في نظر العمال شيئاً يعلق بهم ، فهم الذين يملأونها ،

والرعاية فيها تضعح مجالا للعمل والمسئولية لبعض العمال من هم أكثر مسئولية وأشد طموحا، إذ تكسبهم سمعة ومكانة في المصنع ومكانة في المجتمع، كانوا يعلمون أن الحملات تقصصها اللسة النهائية التي يضمها المحترف، ولكنهم أرادوا أن يتقبلوا على الصعاب وعناصر الضعف بأنفسهم، ولذلك بدأ تصرف الادارة لا على أنه قرار بدم الثقة فحسب، بل وبدأ أيضاً تدخلا في شئون تخصص العمال، وليس على أى حال مما تنفى به الادارة. ومرت شهور بعد إعادة الاشراف إلى العمال، قبل أن تم إصلاح الضرر الذي أحدثه ذلك التصرف من جانب الادارة والقائم على حسن التية.

ونفس المغزى تبينه تجربة مرت بها إحدى شركات الكهرباء الكبيرة، ففي الاصل كان لكل من البلديتين المتجاورتين اللتين تخدمهما الشركة نظامها المستقل الذي عدها بالكهرباء ولا تزال تطبق بالمنطقتين بعض سياسات مختلفة، من بينها برامج مختلفة للتأمين على الحياة.

كان البرنامج في إحدى المنطقتين عديم الكفاية بصورة سيئة السمعة، فالعمال لا يحصلون على حماية كافية ويدفون أقساطا عالية، إلا أن الخطة كانت تغطى أكثر من ثمانين في المائة من المال في المنطقة، وكانت بالجبة الاخرى خطة من أحدث خطط التأمين على الحياة، فالاقساط منخفضة والحماية كبيرة، لكن لم يستفد منها إلا أقل من أربعين في المائة من العمال حتى ولو كانت الشركة تدفع نصيباً طيباً من القسط، بينما لم تكن تسهم بشيء على الاطلاق في القسط بالمنطقة الأولى.

وكانت الشركة قبل ذلك بزمن طويل توجه أشد النقد لبرنامج التأمين على الحياة في المدينة الأولى، وأخيراً دعت شركة من الخبراء في شئون التأمين ليشيروا بالطريقة التي يمكن بها أن يوسع من نطاق برنامج التأمين المناسب والمطبق في المدينة الاخرى، بحيث يشمل جميع العمال، وكان مما أثار دهشة الخبراء ودهشة الادارة كثيراً، أن النتيجة التي وصل إليها الخبراء هي أن يطبق البرنامج عديم الكفاية بصورة سيئة السمعة، بحيث يعطى النظام كله - وحتى بدون إجراء أية تحسينات في الحماية والاقساط إن لزم الامر -

وكان العمال في المنطقة الأولى شديدي التعلق ببرامجهم برغم علمهم جيدا بأنه غير كقد وكثير التكاليف، ولكنه - على خلاف البرنامج الآخر - كان برنامجهم، إذ أنه قبل ذلك خمس وعشرين سنة كانت مجموعة منهم هي التي اختارت



شركة التأمين وأحدث البرنامج وكثفت العقد ، وكان جميع المتدوين من زملائهم الذين اشتغلوا بمسائل التأمين في وقت فراغهم . أما أن الشركة لم تسهم في القسط فقد كان في حد ذاته عاملا في نجاح البرنامج ، إذ جعل المال أشد فخاراً به .

أما في المدينة الأخرى فكان البرنامج معتبراً مجرد نشاط آخر وراءه الشركة ، فقد كانت الشركة هي التي أجرت للمفاوضات بشأن العقد ، وأرسلت شركة التأمين موظفيها للعمل كندوين ، كان برنامجاً أكثر جاذبية بكثير من الناحية المالية ، ولكن جاذبيته الوحيدة مالية ، بينما وفر البرنامج الآخر للعامل إشباعاً اجتماعياً بصدد المسكاة ، تتجاوز كثيراً حدود الجانب المال .

وإننا نلتقي خيراً دليل في مسابقة « وظيفتي » التي أجرتها جنرال موتورز في عام ١٩٤٧ وكتب فيها ١٧٥٠٠٠ عامل مقالات فردية ، ففي اثنين من مصانع الشركة حيث كانت برامج الترفيه يقوم العمال أنفسهم بتنظيمها وإدارتها تماماً ، كانت النشاطات الترفيهية من المصادر الكبرى للرضا عن الوظيفة — وتسبق حتى الأمن أو الإشراف أو الأجر ، ولكن الرضا كان أقل من هذا بكثير جداً في المصانع التي أشرفت الإدارة فيها على برامج الترفيه . كانت هناك أمارات عن عدم الرضا إن لم يكن الامتناع ، في المصانع التي لا تقف الإدارة فيها عند حد رعاية النشاطات ، وإنما تتولاهما بالفعل أيضاً — حتى وإن كان من بينها المصانع التي تضم أكثر البرامج شمولاً .

ويجتمع المصنع الذي يمنع بحكم ذاتي مستقل هو أيضاً السبيل الوحيد لإشباع الطلب من جانب العامل على الفرصة ، إنه يخلق فرص الارتقاء خارج نظام القيم الاقتصادية ، وهو الأمر الذي يفتقر إليه بصورة ظاهرة مجتمع المصنع اليوم . فالمرأى في حكومة المجتمع ، سواء أكانت في القمة أي في جهاز الحكم بالمجتمع ، أم كانت في قسم أو فرع ، تعمل معاً كرامة ومقاماً ، وتحمي العامل بعيداً جديداً لتحقيق طموحه وإظهار قدراته واكتساب الاعتبار الاجتماعي ، فالشخص الذي يشغل عضوية مجلس مجتمع المصنع لاية قرية كانت ، شخص كبير

في المصنع وفي المدينة ، قد عرف المشترية عن الشئون الكبيرة ، وقدم له برهان ملموس على تقدير دلائل العمال له وعلى اعتمادهم في نزاهته وكفائته .

ليس مجتمع المصنع للمستقل الذي يحكم نفسه بنفسه دواء اجتماعيا لكل داء .

ولكنه يتطلب على الفجوة الفاصلة بين المجموعات في المشروعات . لأنه يقيم الاتصال ، ويجعل في إمكان العمال وأفراد الإدارة المتوسطة أن يروا المشروع من زاوية الرؤية التي تنظر منها الإدارة العليا إليه ، ويجعل في إمكان الأخيرة أن ترى المشروع من زاوية رؤية العامل والإدارة المتوسطة ، ويجعل من المستحيل الإبقاء على الاعتقاد في البائع الميكانيكي ، ويضع كل المجموعات في المشروع وجهها لوجه مع الآخرين على ما هم عليه في الحقيقة .

سوف تكون الحكومة الثانية بالمصنع من العمال ، كما تتعاون في الوقت نفسه تعاوناً وثيقاً مع الإدارة . ومن المعتقد أن تطرح للنقاش كل المسائل الخلافية بالمصنع ، وكل ما يريد العامل أن يعرفه ، وجميع ما يشور ، في ذمته من أسئلة ، وجميع ما عنده من شكاوى وما يساوره من الشكوك وبراعت الخبرة ، وتعلقش هذه جميعاً في أثناء السير المادي للأعمال ، وتناقش دائماً من ناحية اتصالها بقرارات ملوسة ، أي بالصورة التي يمكن بها أن تفهم بسهولة . وهذا لا يطبق فقط على المجالات التي تدخل رسمياً في نطاق حكومة مجتمع المصنع بل وتنطبق أيضاً بقوة أكبر على المجالات الخارجية عنها . فإريد العامل أن يعرفه عن وظيفته وما لا يعرفه عنها ، وما يريد أن يعرفه عن المنتج وما لا يعرفه عنه — كل هذه المشكلات المتعلقة بالتكامل بين العامل والمعلمية ، والعامل والفرق الذي ينتمي إليه تظهر عناية وسافرة . ومشكلات وضع الشخص في المكان الصحيح واختيار الوظيفة المناسبة للشخص المناسب ، وتنظيم المجموعة في فريق يعمل بصورة جماعية ، وسلطة المشرق — هذه كلها تتكشف كذلك . أن يعمل هذا على حل هذه المشكلات بطريقة آلية — فالحقيقة أن بعضها من الصعب جداً حلها .

ولكنه يخفى الظروف السياسية والبيكولوجية اللازمة للحل ، ولما أسكن  
سجنا على الإطلاق .

ولقد رأيت منذ وقت قريب دليلا له مفزاه عن الفارق بين موقف يقوم  
فيه مجتمع المصنع نفسه باتخاذ القرارات وموقف تحتفظ فيه الإدارة بهذه السلطة .  
فقد قررت شركة في انديانا تطبيق أسلوب أفضل لوضع العامل في المكان المناسب  
له . وسمحت بهذا وقررت أن تدير على نفس النهج شركة أخرى في نفس المدينة ،  
أي مصنع من نفس الحجم ويزاول عملا مشابها جدا . وقررت كلتا الشركتين أن  
وضع عامل في مكانه الصحيح بنجاح يستغرق ستة أشهر بعد تهيئته بالمصنع ،  
وأنه لا يستطيع تحديد المكان الصحيح سوى الملاحظ وهذا العامل نفسه .  
واستأجرت الشركتان رجلا واحداً من جامعة الولاية ليكون العالم النفساني  
الاستشاري ، وطلعتا بنفس الكتيب تقريبا عن الموضوع . ونصح الأسلوب  
الجديد في إحدى الشركتين ، في حين توشت الثانية أن تتخلى عنه بسبب  
ما أصابه من إخفاق تام . وهو في أحدهما يلقى التأييد الشديد من جانب  
الملاحظين والعمال ، ويقوم هؤلاء بتخريبه في الشركة الأخرى . لقد حلت  
المشكلة في شركة ، وأصبحت قرحة مؤلمة في أخرى .

الفارق الوحيد بين الشركتين أن في إحدهما كان مجتمع المصنع الذي قرر ، بينما  
اقتصر الأمر في الشركة الأخرى على استشارته واستطلاع رأيه . وكان الفارق  
موجوداً منذ البداية . ففي إحدى الشركتين دعت الإدارة إلى اجتماع من  
الملاحظين وشرحت فكرتها وطلبت انتخاب ستة منهم للتصديق في المشكلة  
ووضع كتيب في شأنها . وفعلت الشيء نفسه مع العمال ممن حضروا في خدمة  
الشركة عشر سنوات أو أكثر . وأخيرا طلبت من النقابة تعيين بعض موظفيها  
المفوضين لينضموا إلى اللجنة . وعقدت اجتماعات مماثلة في الشركة الأخرى ،  
ولكن بدلا من أن يطلب إلى الملاحظين والعمال اختيار ممثلهم بحيث الإدارة  
عدداً من العمال وأغفلت النقابة كلية .

وفي أحد المصنعين استأجرت لجنة مشكلة من الملاحظين والعمال لخبير

الاستقاري - فزاح بعمل لحسابها ، في حين اقتصر الأمر في المصنع الآخر على أن الإدارة هي التي استأجرت الرجل نفسه . في المصنع الأول قامت اللجنة بالعمل كله ودعت الملاحظين . والعمال للاستماع إلى آرائهم وعرضت أفكارها هي للاختيار ، وأخيراً وضمت الكتيب . أما في المصنع الآخر فقامت بهذا كله إدارة شئون الأفراد ، وكان دور اللجنة استشارياً يحتاج . وكان المصنع الذي ترك العمل للجنة هو الذي طلع بخطة عملية ، بينما في المصنع الآخر تبخر اهتمام الملاحظ والعامل قبل الفراغ من العمل بوقت طويل وكانت الخطة النهائية صورية طبق الأصل إلى حد بعيد من الكتيب الذي أعدته اللجنة في المصنع الأول . وحتى إذا كان الملاحظون في الشركة الثانية يعرفون جيداً أن الأساليب الجديدة تطبق بنجاح في الشركة المجاورة لهم ، إلا أنهم لم يشعروا لزاء ما طبق في شركتهم بغير الاحتقار ، إذ أنها « حيلة أخرى من تلك الحيل التي تفكر فيها الإدارة لتزويد الملاحظ بمزيد من العمل على الورق » . أما العمال في ذلك المصنع فيعتبرونها مؤامرة شريرة من جانب الإدارة . في المصنع الأول تقف النقابة بقوة وراء الخطة ، أما في الآخر - وفيه الفرع المحلي من نفس النقابة - فإنها تنقذ أي تطبيق للخطة خرقاً للتعاقد وسياً في مظلة لها ما يبررها .

والنتيجة الأوفر مغزى هي الاختلاف في المكانة الاجتماعية للملاحظين والعمال الذين اشتركوا في العمل . في إحدى الشركتين أصبحوا قادة - وهو أمر يبرهنه مثلاً انتخابهم لجميع أنواع الوظائف في نادي النقابة أو في جمعية الألعاب الرياضية بالمصنع . وهم يتحدثون عن الخطة لكل من يقابلهم ، وتراهم في المصنع الآخر يدعون أنهم لم يسمعوا بها أبداً .

وبما يلتفت النظر كذلك الاختلاف في التأثير في موقف الإدارة من العمال . ففي أحد المصنعين تتحدث الإدارة عن الأمور الأخرى التي تعترض أن تطلب من مجتمع المصنع أن يعملها ، وعن ذلك العمال وحاسنهم وولائهم . أما في المصنع الآخر فقد أقامت الإدارة نفسها بأنه لا بد أن ملاحظيها وعملها يمانون من مرض خطير ، وأنهم جميعاً في حاجة إلى علاج فحسب .

هذا الميل إلى تفسير إخفاق سياسة العلاقات الإنسانية في المصنع الذي تحاول الإدارة فيه أن تدير أمور مجتمع المصنع كدليل على افتقار العامل إلى التوازن العاطفي ، ربما تكون أخطر نتيجة لحكومة المجتمع على مجتمع المصنع بدلا من أن تكون متولدة عنه ، لأنها لا بد وأن تؤدي إلى فكرة عن العامل تذهب إلى أنه مريض عاطفياً ويمكن تشكيله نفسانيا في نفس الوقت ، وهي فكرة بعيدة عن الواقع شأنها شأن فكرة « الإنسان الشبيه بالباع الميكانيكي » ولا تختلف عنها في كونها فكرة ميكانيكية وهدامة ، وهي لسوء الحظ غالباً ما تكون النتيجة التي تستخلصها الإدارة من إخفاق محاولاتها في خلق « اتجاه بناء » في المصنع بأن تولي أداء الأعمال نيابة عن العامل .

إن إلقاء اللوم على شخص آخر باتهامه أنه يعاني من اضطراب عاطفي ، أسهل دائماً بالطبع — من الاعتراف بأن سلوكا وسياساتنا تقصر عن بلوغ الكمال . مامن شك أن في صفوف العاملين كثيرين ممن يعانون من انعدام التوازن ، شأنهم شأن أية جماعة أخرى ، وفي المصنع مكان مشروع لعالم نفسي أو عيادة نفسية مثلاً هناك مكان لطبيب المصنع ، ولكن السبب الرئيسي الذي يجعل مثل هذا العدد الكبير من موظفي العلاقات بين العاملين في الصناعة الأمريكية اليوم على الاستنتاج بأن جذور مشكلات المصنع الاجتماعية توجد خارجا عنه وتكمن في الاضطرابات الشخصية ، هو بالضبط أن برامج العلاقات الإنسانية أخفقت لأنها برامج أعدتها الإدارة للعامل .

إن أي برنامج قائم على أساس الاستنتاج بأن العامل يعاني من مرض نفسي ، لا يمكن أن يسفر إلا عن أذى ، لأنه يخلو من الاحترام للاستخدام باعتباره مخلوقاً بشرياً ، ويخلى عن الاعتقاد بأن مصانعة المشروع فضلاً عن حاجات الفرد تتطلب أكل استغلال لقدرات كل مستخدم وأطباعه ، وبدلاً من هذا يعتبر هذه القدرات والأطباع أعراضاً لمرض نفسي يتعين « توجيهها في مسالك سليمة » وبدلاً من أن يستهدف جعل المصنع مكاناً يمكن أن يجد فيه الناس العاديون — بما في ذلك جميع الانحرافات « العادية » ، عن المعايير — الإشباع الذي يحتاجون

إليه بوصفهم رجالاً ومواطنين ، فإنه يرى في هذه الحاجة علامة على مرض عاطفي ، ورد الفعل الوحيد من جانب الإدارة إزاء أسلوب من هذا القبيل هو الامتناع العنيف .

قد يبدو هذا مبالغة جسيمة ، ولكنه لسوء الحظ الاتجاه الذي سار فيه قدر كبير من العمل المتصل بالعلاقات الإنسانية في هذا البلد ، ومن الختمى أن يهوى هذا العمل إلى هذه الصورة المزيلة التي تمثله إذا كان قائماً على أساس إثرائه الإدارة على مجتمع المصنع ، إن الأساس الوحيد الذي يقوم عليه عمل متصل بالعلاقات الإنسانية ، فعال هو المشاركة المستوية من جانب المجتمع في القرار الفعلي .

### الطبقة المتوسطة في مجتمع المصنع

إلى هنا كان بحثنا في حكومة المجتمع يشدد على العامل العادي ، سواء أكان يدويا أم كتابيا ، ولكن تطبيق مبدأ هذه الحكومة على الطبقة المتوسطة الصناعية يشير بأن يكون أوفر إنتاجية .

فالمعزى الفرد من الطبقة المتوسطة الصناعية — سواء الملاحظ الفنى ، المهندس ، البائع ، المحاسب ، الرسام ، ومدير المصنع الخ — إما أن ينطلق بسلطة إدارية وإما أن يؤدي واجبات تنصل بمهنة معينة ، ولكن مجال سلطته ضيق وهو يعتمد على قرارات الإدارة وسياساتها ، بحيث لا يمكن أن يكسب خبرة حقيقية بالإدارة أو يكسب تلك النظرة إلى البناء الكلى التي يتصف بها « الاتجاه الإدارى » فلا يمكن تنظيم وظيفته وفقاً للبدا الفيدرالى ، بل وغالبا ما لا يمكن منحه السلطة عن طريق اللامركزية ، إن مجال ومسئولية وظيفته الإشراف أو الوظيفة الفنية أو حتى وظيفة الإدارة المتوسطة ، الحقيقية هي من الضيق بحيث لا تتضمن سلطة لها معناها .

ومن الناحية الاجتماعية غالبا ما يكون عضو الطبقة المتوسطة الصناعية أسوأ حالاً من الملعل العادي ، فهو لا يتصل بالأدلة العليا ، واتصاله قليل أيضاً

بأعضاء جماعته الآخرين ، وغالباً ما لا يشتغل معهم وإنما يشتغل مع العمال الماديين ، فالاعتبارات المتصلة بالمكانة واللحطة تمنحه من أن يتدرج في سلك مجتمع مرموسيه وحتى لو رغب في هذا لما كانوا على استعداد لقبوله في صفوفهم ، لأنه يعيش في عزلة ، فهو محصور بين الادارة العليا التي يعتمد عليها من أجل وظيفته وترقيته وبين جماهير العمال الماديين — بما فيهم النقابة — من يعتمد عليهم في الأداء .

وحتى الفرص المتاحة له أضيق مجالاً منها بالنسبة إلى العامل العادي الذي يجد على الأقل في النقابة والتنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمصنع ، مكاناً يتولى فيه القيادة ويلقى الاعتراف به ، إن المشرف أو الفني لا يجد أمامه سوى الفرصة الضيقة والاقتصادية بالضرورة للترقية ، وغالباً ما تكون فرصته الوحيدة في تأكيد شخصيته في ، إلقاء قفله على من حوله ، وتوضيح ما ينقصه من سلطة ومكانة حقيقتين ، عن طريق الاستبداد بمرؤوسيه ، ولكن الطاغية التافه من ذوى الياقات البيضاء يفرض طغيانه على من لا يستطيعون الرد عليه بالمثل ، لا يكاد يكون فيه نفع للشروع ؛ إذ لن يخلق سوى انعدام الكفاية ، إن لم يخلق التخريب والمرارة .

ولكن بينما لا يمكن منح سلطة لها معناها ومستقلة لأعضاء الطبقة المتوسطة ، كل بصفته الفردية ، إلا أن المجموعة تحمل مسؤولية هائلة وتشغل مكانة هائلة ، وفي الامكان إعطاؤها سلطة حقيقية إذا نظمت على هيئة حكومة ذاتية .

ويجب أن يكون جهاز الحكم الناق الذي يمثل الطبقة المتوسطة الصناعية منفصلاً عن حكومة العمال الماديين ، وهو في كثير من الحالات جهاز الادارة المتعامل مع حكومة مجتمع العمال ، فعلى خلاف حكومة مجتمع العمال الماديين لا تحتاج حكومة الطبقة المتوسطة إلى أساس تقوم عليه في التعاقد بين الادارة والنقابة ، إنها تستمد مكائتها من إضفاء سلطة إدارية عليها بما يجعلها جزءاً من صرح الادارة ، وهي ليست بحاجة إلى درجة عالية جداً من التنظيم وإن وجب أن تكون أكثر شكلية من مجرد الاجتماعات الدورية التي تعقدتها

الإدارة أو من تعيين بضع لجان لمعالجة مشكلات معينة ، وتفسيكها صغيرة جدا إلا في المشروعات الكبيرة جدا ، إذ يقدر عددها بالآلاف بدلا من الآلاف .

ولكن الفارق الرئيس بين الاثنين أن حكومة مجتمع الطبقة المتوسطة اختصاصها في المسائل الاجتماعية أقل ، وفي المسائل الإدارية المتطرفة بالأداء الاقتصادي أكبر بكثير ، سوف تضطلع بالمهام الرئيسية التالية : الاتصال بالإدارة العليا ، مشكلات الإدارة المتطرفة بأعضاء هذه الطبقة أنفسهم من قبيل اختيار وتدريب الأفراد لوظائف الإشراف والوظائف الفنية ، وتدريبهم على الوظيفة ، وتوزيعهم بين الأقسام الخ ، وتمثيل للمشروع أمام حكومة العمال العاديين وبخاصة في المسائل الإدارية المتعلقة بهم . لكل من هذه الوظائف جانبها الاجتماعي ، ولكنها جميعا ذات صلة كبيرة بالاستغلال المقيم بالكفاية لموارد المشروع البشرية أي ذات صلة بالوظيفة الاقتصادية ، وبذلك قد يكون من المناسب أن نتحدث عن حكومة مجتمع الطبقة المتوسطة الصناعية باعتبارها الوسيلة لتوسيع نطاق مبدأ الفيدرالية بحيث يتجاوز مستوى الإدارة العليا ، فضلا عن اعتبارها تطبيقاً لمبدأ حكومة المصنع الذاتية المستقلة ، والواقع أن الطبقة المتوسطة الصناعية تشترك في حكومة المشروع وتخضع له . وهي تمنع بما يصحب المركز الإداري من مكانة وضروب إشباع ، كما تمنع من العزلة الاجتماعية باعتبارها رسماً في آلة الإنتاج الكبير .

سوف تساق الحجة ضد الفكرة بأسرها عن الحكومة الذاتية بالمصنع ، على أساس أن العاملين لن يستطيعوا إدارة الحياة الاجتماعية لمجتمع المصنع بمثل الكفاية التي يديرها بها المحترف المدرب الذي تمهد بها الإدارة إليه ، وسوف يقال أيضاً إن قدرأ كبيراً من العمل في بحث ، وبالتالي لاقتدر على الاضطلاع به حكومة من العمال تلعب فيها دوراً كبيراً حتماً ، الاعتبارات السياسية والحزبية والطموح الشخصي ، إن لم تلعب الفعالية التامة ، الحجة تتخطى الهدف ، إذ ما من سبب يدعو إلى الافتراض بأرب مجتمع المصنع سوف يستغنى عن مهندس الأمان أو الطبيب ، ويحاول أن يسهل بالعمل الفني أو الفني إلى رجال لا يملكون



الدربة ، لن يكون في يده سوى التوجيه والقرار وليس التنفيذ بالضرورة ، سوف يكون هناك عجز بالتأكيد ، وقد تكون هناك خيانة ، ولكن تلك الحجة تصدق على أى حكم ذاتى فى أى مكان . ليس الهدف من الحكم الذاتي أن يخرج أفضل حكومة ممكنة ( وهو وهم على أى حال ) ، ولكنه إقامة أكثر حكم إحساساً بالمسئولية ، ويقبله الموظفون ويؤيدونه طواعية ، وفوق كل شيء فالاختيار ليس بين شكل من التنظيم يقوم بالمهمة على نحو طيب وشكل يؤديها على نحو سيء ، ولكنه بين شكل لا يقوم بالمهمة ولا يستطيع القيام بها وشكل يؤدي جزئاً منها على الأقل ، ليست المهمة الرئيسية فنية ولكنها خلق مجتمع بالمصنع ينهض بوظيفته ، ولا سبيل إلى هذا إلا عن طريق حكومة ذاتية مستقلة لمجتمع المصنع .

---



## باب الحكم الذاتي بالمصنع والتقابة

لإقامة مجتمع المصنع يضئ على التقابة دوراً جديداً ، بمعنى أنه يجب عليها أن تلعب دوراً نشيطاً وبناء ، فشاركها أسرجوهرى بصورة مطلقة بالنسبة إلى نجاح الحكم الذاتي بالمصنع . يجب أن يستند هذا الحكم إلى أساس أرسخ من هوى الإدارة ، وإلا هوى إلى والدية إزاء العمال وإلى « تقابة الشركة » ، وسوف يعتبره المصنع بحق حيلة يراد بها شراء العامل بالالفاظ المسوولة والاتقاب الجوفاء ، لحكومة المصنع التى تستند إلى التوايا الطيبة وحدها من جانب الإدارة لن تقدر على معارضتها ، وسوف تشبه فى ذلك البرلمان الروسى الذى كان يده قبصر يحكم حكماً مطلقاً ، ليحل فى أول مرة بصوت على قرار يتعارض مع رغبات التصير ، فسوف تكون هذه الحكومة فى أفضل الحالات هيئة استشارية ، ولا يمكن أن تكون لها أية سلطة حقيقية أو تحظى باحترام حقيقى .

ولكن الأساس الثالث الوحيد الذى تقوم عليه حكومة المصنع هو فى العقد التقابى ، فإ يتضمنه العقد لم يعد وعداً يمكن نقضه حسب الإرادة ؛ إذ أن له صورة ملزمة بنص القانون ووراءه نصير على استعداد للكفاح وقادر عليه .

والبديل الوحيد عن اشتراك التقابة فى حكومة المصنع هو الهداء وللطروحة من جانبها ، فإذا لم تنظر التقابة إلى حكومة المصنع على أنها حكومتها هى ، فلا بد أن تعدا محاولة لتقويضها إن لم تكن لتحويلها إلى « تمثال نصفى » ، وعندئذ تصبح حكومة المصنع أعظم حافز لتقابة على أن تريد من حدة الحرب إلى تقننها كي تستأثر وحدها بولاء العامل ، وفى هذه الحروب سوف تكون الضحية الأولى حكومة المصنع نفسها .

هذا يحتاج إلى المزيد من التأكيد بسبب اتجاه الكثير من الإدارات اليوم

إلى استخدام حيلة الحكم الذاتي بالمنع لمحاربة النقابة أو على الأقل ، لتحييدها ، ولا يمكن أن يسفر هذا إلا عن التضاد على حكومة المجتمع الذاتية ، ولا بد أن يقضى على ثقة العامل في المبدأ العمال الوحيد الذى يقوم عليه النظام الاجتماعى في مجتمع صناعى ، وأن يجعل النقابة أكثر قوة وأشدّ عداء للإدارة والمشروع ، هذه السياسة لا تختلف في معناها عن محاولة العمة العانس تحطيم زواج سعيد بين ابن أخت لها تحبه والمغالاة في التلطف مع « الولد المسكين » والمغالاة في سوء معاملة الزوجة الشابة ، وحتى إذا نجحت في تحطيم الزواج تكون قد خلقت من ابن الأخت وزوجته أعداء ألداء لها ، مثل هذه القبيحة لا بد وأن تترتب على أية محاولة من جانب الإدارة لاستخدام حكومة مجتمع المنع كوسيلة لإبعاد العامل عن النقابة وحله على الولاء لها خاصة .

والمشاركة النقابية في أتم صورها في حكومة مجتمع المنع الذاتية تتفق أيضاً معاملة مباشرة للشرع والإدارة ، فالمشكلة الأولى التي تواجه للشرع في علاقته بالنقابة تتمثل في « الولاء للنفس » من جانب العامل ، وحكومة للمنح المستقلة لن تقضى على الصراعات الكامنة وراء قيام النقابة وتبرره . إن التوقع منها أن تخلق العهد الألفى النهي حيث الخلاوة والنور هو فهم خاطيء تماماً — وفوق كل شيء فهم خاطيء بطبيعة القوة ووظيفة الصراع . ولكن في مجتمع المنع الذى يحكم نفسه بنفسه تلقى الصراعات كامنة في أرض مشتركة ، ففي العلاقة اليومية العادية تشترك الإدارة مع العمال في مهمة مشتركة وغرض مشترك . لن يفقد الصراعات شيئاً من حدتها ، ولكنها تفقد مرارتها ولا تمود المركز الذى تظم حوله كل العلاقات . واليوم تشنع الصراعات المرارة في جميع العلاقات مثلاً تسبب بضغ قطرات من الصفراء المرارة في الطبق كله . ولكن إذا صهرت في داخل مجتمع يقوم بوظيفته في المنع ، أصبحت العنصر الثانوى بدلاً من العنصر الغالب في العلاقة ، فبدلاً من التنافس بين الإدارة والنقابة على الاستئثار بولاء العامل تقدم الاثنان ولاء جديداً وقوية من جانب العامل للشرع .

ومشاركة التقابة فى حكومة المصنع النائية تقوى إلى حد كبير من موقف الإدارة فى معاملاتها مع التقابة ، إذ يكاد يلتزم القادة التقابيون الحليون بأن يكونوا رجالا يعملون فى حكومة المجتمع أو عملوا فيها وبذلك لايمودون موالين للإدارة أو متعاملين فى التعامل معها ، ولكنهم يكونون قد اكتسبوا فيها بمشكلاتها وبمشكلات المصنع المحسوسة ، وهو فهم يزيد اتفاؤه من مراة العلاقات بين التقابة والإدارة اليوم ، كذلك فى معظم الحالات نجد أن القادة المحليين ، مهما يكونوا متصلين بصدد المسائل التى يدور حولها الصراع ، يكون الاحترام لمن يتعاملون معهم من رجال الإدارة ، كما يلقون احتراماً عاماً من جانب الآخرين .

وفى الوقت نفسه تصبح التقابة سبيلا للاتصال بين المشروع والمال ، كما يطرأ تغيير كلى على مركز الموظف التقابى ووظيفته سواء كان مندوب نقابة أو عضو لجنة . إن مندوب التقابة المفروض بضطلع بدون شك بوظائف إدارية هامة ، بل إنه فى الواقع يتمتع فى مصانع كثيرة بسلطة وقوة تزيدان عما لمثل الإدارة أى الملاحظ ، فهو فى الحقيقة يضع المستويات أو يقرها ، ويحدد النظام ويقرر الخلافات بين المال وبين العامل والملاحظ ، إلا أنه اليوم يمارس سلطته الإدارية أصلاً ضد الإدارة وضد المشروع .

فى حكومة مستقلة بمجتمع مصنع تقوم بوظيفتها وتشارك فيها التقابة ، يصبح مندوب التقابة الوكيل المحلى عن الحكومة النائية فيقوم فى آن واحد بدور ضابط اتصال بين المال وقادتهم وبين الهيئة الحاكمة والمال ولن يكون مندوب الإدولة . إلا أنه لايمود يستخدم سلطته ضد الإدارة وإنما يستخدمها بالاشتراك معها ، ولعله ما من شيء يعمل بهذا القدر الكثير على استمادة مركز الملاحظ واعتباره وحمل وظيفته مما يمكن التهورس بها ولها معنى ، مثل هذا التغيير فى دور مندوب التقابة أجل فحيثما خطونا أقل خطوة نحو شركاء مندوب التقابة فى القيام بالمهام المتعلقة بالمجتمع - كما نلقاه مثلاً فى العمل المشترك بشأن الأمان فى بعض معامل التكرير التابعة لشركة ستاندارد أويل ، وفى المحجم المشترك

على أسباب المظالم في بعض شركات الصلب ، أو في نظام الإيجاء - نقول إنه في هذه الحالات كان التحسين الذي طرأ على سلطة الملاحظ ومقامه وعلى قدرته في التصرف يوصفه « خط الإدارة الأول » ، راثماً .

وثمة مهمة ثقيلة جديدة لا بد وأن تنشأ نتيجة اشتراك النقابة في حكومة المصنع الذاتية ، تلك هي الجمع بين المجتمع الصناعي في المصنع والمجتمع المحلي في المدينة والبلدة ، ففي مدن صناعية عدة وبخاصة المتوسطة الحجم منها مثل آكرون بولاية أوهيو ، ووندسور بولاية أونتاريو ، وفلنت بولاية ميتشيجان ، أصبحت النقابة الآن عاملاً كبيراً في الحياة المدنية والصلة بين البلدة والمصنع ، ولكن في هذه المدن تستغل النقابة اليوم مركزها الاستراتيجي لتعبئة المجتمع ضد المشروع وحد الإدارة . إنها تستخدم قوتها الاجتماعية والسياسية وبصفة رئيسية لخلق ضغط سياسي من أجل المطالب النقابية ، لم تحاول بعد أن تبت في مجتمع المصنع ما تشد إليه حاجته من فهم المصنع الصناعي وهو الفهم الذي يفترق إليه في العادة ، كما لا تحاول على العموم أن تدمج العامل الصناعي في المجتمع المحلي ، ولكن هناك استكناات ملحوظة ، فقائنا عمال الملابس في نيويورك مثلاً قودان أعضاء مجتمعيهما بأفضل ما يدل عليه القنط من معنى ، وبدون التخل عن أي من أهداف النقابية أو عن أي جزء من قوتها ، ولكن عموماً تستخدم معظم النقابات قوتها الهائلة في المجتمع كسلاح للضغط ، لاهصورة ضيقة الحسب ، ولكن بصورة تدل على أعظم قدر من قصر النظر أيضاً .

إلا أن النقابة في المدينة التي قامت فيها الصناعة ، فرصة لا تبارها القرعة المتاحة لاية مجموعة أو مؤسسة أخرى ، ولقد أصبحت الإدارة الأمريكية في الآونة الأخيرة على وعى بأهمية « العلاقات مع المجتمع » ، وبال الحاجة إلى أن يفهم المجتمع المحلي ماهية المصنع وما يجري فيه ، فضلاً عن حاجة المصنع إلى أن يلقى القبول من المجتمع ، إلا أن الاتصال بين الإدارة والمجتمع مستحيل من الناحية العملية ، هناك مجال واسع للتعاون في المسائل ذات المصلحة المشتركة من قبيل موقع المصنع والنقل أو أماكن انتظار السيارات مثلاً ، ولكن الإدارة

أبعد من أن يصل إليها المواطن العادى ، ونفس عملها وسلطانها يخلقان حاجزاً بينها وبين المجتمع .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تعلم من كثير من الدراسات الجيدة كالى قام بها الدكتور كلود روبنسون ، أن آراء البلدة بعدد المصنع وسياساته وإدارته ينفقها كلية تقريباً عماله ، فالمصنع لا يستطيع اكتساب المعرفة والفهم عن دور المجتمع الذى يعيش فيه إلا عن طريق أعضاء المجتمع وبخاصة عن طريق تنظيمهم الجماعى أى الثابة .

إن الثابة قريبة إلى المجتمع وجزء من حياته بقدر ما تكون الإدارة بعيدة ومنعزلة . وفى إمكانها أن تشارك فى كل شئون المجتمع ، المنظمة أو غير الرسمية . فأعضاؤها هم المواطنون وشعب الكنائس وأهالى أطفال المدارس وكذلك هم رعاة الحانات وصالات المراحة ، وتستطيع الثابة - والثابة وحدها - أن تقل إلى المجتمع المحلى الخبرة بالحياة الصناعية ومعها أساس يقوم عليه الفهم والمعرفة ، أما أن يكتسب المجتمع هذه التجربة فحاجة حيوية يستشعرها الشروع الصناعى ، فضلاً عن المجتمع الصناعى ، إن المصنع الصناعى اليوم مكان خفى إن لم يكن بالآخرى خيفاً ، بالنسبة إلى من لا يشتغلون فيه بالفعل ، ومثل هذا الانشقاق لابد وأن يخلق توتراً دائماً فى مجتمعا .

والمجتمع المحلى فى حاجة أيضاً إلى المشاركة النشيطة من جانب الثابة بوصفها عضواً فيه ؛ إذ لا يمكن لتغير اشتراك العامل فى الحكومة المحلية أن يعيد الحياة والقوة للؤسسات المحلية فى المدينة أو البلدة الصناعية ، وبدونه لابد وأن تصبح هذه المؤسسات مجرد فروع محلية من حكومة مركزية ، أو مجرد أدوات لاجهزة حزبية مستخفة وفاسدة ، يجب أن يشارك العامل باعتباره مواطناً مستقلاً ونفرداً ، أى لصالح المجتمع المحلى بأكمله ، بدلاً من أن يشترك من أجل تحقيق مكاسب أنانية بجملة ومعالجة ، والثابة عادة هى الجهاز الوحيد الذى عن طريقه يستطيع العامل أن يشارك بصفته عاملاً صناعياً .

والقيام بدور قوى فى المجتمع هو أيضاً فى صالح الثابة نفسها ، فهو من

أقوى الحوارج ضد الخطر الحقيقي الممثل في تأميم الحركة النقابية ، إنه يخلق التأييد والفهم حيث تعظم حاجة النقابة إليهما وتجدر أقل قدر منهما في العادة ، أى في الطبقة المتوسطة ، وربما ما من شيء فعل الكثير حتى قبل الرأى العام النقابة في الولايات المتحدة بمثل ما فعل الاتصال الوثيق بين أعضاء الطبقة المتوسطة والأعضاء أو القادة النقيبين في الكنائس من بروتستانتية وكاثوليكية أو يهودية ، فالعمل المجاد غير الأناثى الذى يقوم به النقيبيون في شئون الكنيسة يفسر مثلا المقام المائل الذى تحظى به نقابة عمال السيارات في وندسور بولاية أونتاريو ، وفي الوقت نفسه - وهذا درس يحسن جداً بالقادة النقيبين أن يحفظوه من ظهر قلب - فالمحاولات التى يبذلها عدد قليل من النقيبين في ديترويت الواقعة على الجانب الآخر من النهر أمام وندسور ، لاستخدام مركزهم البارز في الكنائس بقصد الاستفادة من مكاتها وقوتها لخدمة الأغراض النقابية - هذه المحاولات لعلها مستولة عن الانجاء السائد المعادى للنقابة في صفوف الطبقة المتوسطة الصناعية أكثر من مسئولية اللطاية التى تروجها الإدارة أو أى عامل آخر .

### النقابة والأسرة

وفوق كل شيء تستطيع النقابة وحدها أن تعبر الثغرة الفاصلة بين الصناعة والأسرة ، إنها لا تستطيع إغلاق الثغرة - وما من مؤسسة أخرى بقادرة على هذا ، وحتى نقابات عمال الملابس في نيويورك لم تتمكن من أن تفعله ، إلا أنه من المحتمل أن الأعضاء البالغين في أسرة أحد عمال الملابس يعملون في نفس الصناعة ويتمون إلى نفس النقابة ، ولما كان عمال الملابس يتمون إلى واحدة أو اثنتين من الأقليات العنصرية ، وهما الكاثوليك الطليان أو اليهود الوافدون من أوروبا الشرقية ، لهذا كانوا يشكلون مجموعة وثيقة الارتباط فيما بينهم ويعيشون في عزلة شديدة ، وحيث لم تعد الأسرة الوحدة الإنتاجية كما هو الشأن في المجتمع الصناعي ، فقد انعزلت حتماً عن المجتمع . يمكن في أفضل



الحالات أن تكون . عضواً مراسلاً ، أو تمتع بامتيازات الضيف ، ولكن تستطيع النقابات أخيراً أن تجعل الأسرة على فهم بالعمل الذي يؤديه العامل والعالم ، وعلى الشعور بالفخر فيه ، أما أن الحركة النقابية الأمريكية بوجه عام تفهم هذه الفرصة — حتى كان مجهودها من هذه الناحية ضئيلاً حتى الآن — فن أعظم سماتها الميزة فضلاً عن أصلها .

قد يكون من أهم مهام النقابة من الوجهة الاجتماعية أن تقوم بدور الاتصال بين الصناعة والمجتمع المحلي ودور المبرر بين المجتمع الصناعي والأسرة ؛ إذ في هذين العاملين قد تجد وظيفة الإيجابية والبناءة ، تميزاً لها عن الوظيفة المعادية أي حتى الاعتراض والذي هو وظيفتها الأولى والرئيسية في المصنع ، ولكن إذا أرادت النقابة القيام بهذه الوظائف ، فعليها أن تشترك اشتراكاً نشيطاً إن لم يكن حماسياً ، في حكومة مجتمع المصنع المستقلة ، فبدون مثل هذا الدور الإيجابي وهذه المسؤولية في داخل المصنع تضطر النقابة في العادة إلى إخضاع كل ضروب نشاطها وكل فرصها خارج المصنع لحاجات وضرورات الحرب الصناعية ضد الإدارة والمشروع في داخل المشروع .

### هل في إمكان النقابة العمل في مجتمع المصنع

ولكن سوف يكون من الصعب جداً على النقابة أن تقبل هذه المسؤولية الجديدة حتى ولو أكتسبت قوة جديدة واعتباراً كبيراً ، والحق ، أنه ما من نقابة تستطيع أن تقرر البقاء خارج حكومة مجتمع مستقلة تهض بوظائفها ، والسماح لجهاز قوى يمثل العاملين بأن ينشأ ويؤدي وظيفة بدون اشتراك النقابة هو احتكار سياسي ، ولكن قد تفضل النقابة أن تكافح ضد قيام حكومة مستقلة للمجتمع ، وإذا اضطرت إلى الموافقة على هذا الأمر ، فقد تحاول تعطيلها من الداخل عن طريق التخريب .

قد يبدو للنظرة الأولى أنه مامن سبب كثير يبرر مثل هذا الاتجاه ، فما من شك أن النقابة تحقق فائدة ملموسة من المشاركة في حكومة المجتمع ، أجل ، إن

مثل هذه الحكومة هي الوسيلة الوحيدة لقض البعض من أصعب المشكلات الداخلية التي تواجهها النقابة ، وتقوى بدرجة لا يمكن قياسها الجذور المحلية للنقابة ، وتزيد من مشاركة الأعضاء في الشؤون النقابية ومن اهتمامهم بها ، وبهذا تمنع ذلك التيسر الممثل في نفور الأعضاء والذي أثبت أنه أسوأ خطر تعرض له النقابات الراسخة الدائم والتاجمة ، وتساعد على استرجاع وظيفة النقابة باعتبارها رمزاً للفرص المتاحة للعامل ، وهو ما يعتبر عاملاً هاماً في الولاء للنقابة ، وتحمل معظم مشكلات الزعامة النقابية وتزود النقابات بمورد وافر من القادة المدربين تدريباً طيباً ومن تعرضوا للاختبار ، وكذلك تقلل إلى حد كبير من التوترات الداخلية والتخريب المتطرف والضغط من أجل الإضراب السياسي ، وفوق كل هذا تجعل من المستحيل بالفعل القضاء على النقابة عن طريق التأميم ، وتخلق عدداً جماً من الخلايا النقابية القوية لكل منها حياتها الخاصة بها التي لا تستطيع أية حكومة أن تسيطر عليها في سبيل أغراضها .

إلا أن المشاركة تجر في أذيالها فعلاً أخطاراً حقيقية للنقابة ، فهي تميل إلى تقوية التنظيم المحلي على حساب التنظيم القائم على مستوى الصناعة أو على مستوى البلاد كلها ، وكلما زاد نجاح حكومة المجتمع ، عظم الخطر من أن تنفك النقابة فتتحول إلى اتحاد ضعيف الرأى من نقابات الشركات ، إن حكومة المجتمع المستقلة تهدد بحرمان النقابة من وظيفتها « المضادة » وبذلك تحرمها من نفس السبب الذي يستدعي وجودها ، فهل تستطيع النقابة أن تتعاون مع الإدارة في تسعة أعشار المسائل ومع ذلك تعارب الإدارة بنجاح في العشر الباقى ؟ أو أن مثل هذه النقابة تصبح العروة في يد الإدارة كلية ؟ .

وأعظم من هذا العقبات في الاتجاهات الأساسية والمعتقدات الأساسية ، إن للمشاركة في حكومة المجتمع تتطلب قبل الإدارة باعتبارها ضرورية ، مثل هذا الأمر أصعب ما يكون بالنسبة إلى نقابة أوروبية ، ولكنه أيضاً دواء مر لا يتعلمه معظم النقابات الأمريكية ، فهو يتطلب قبول بقاء المشروع والمشروع باعتباره من صالح النقابة ، وفضلاً عن هذا فلي النقابة أن تعرف - حتى فيما

بينها - أنه وإن كانت مستقلة وقائمة بحكم ما لها من حق ، فإنها المؤسسة الأصغر والأصيق بوصفها « قضية مقدسة » ، وهذا الاعتقاد قد نبذته القابة علماً منذ زمن طويل ، ولكنها تتعلق به بقوة متزايدة فى شرائها .

وفى الوقت نفسه سوف يتعين على القابات أن تتعلم أن المسائل الخلافية الاقتصادية التى أقام معظمها تنظيمها بأسرة حولها ، ليست سوى جزء من العلاقة بين المشروع والعامل ، بدلا من أن تكون هى كل هذه العلاقة ، وبينما تهاجم القابات بحماسة الاعتقاد فى فكرة « الإنسان الشبيه بالإنسان الميكانيكى » حين تبرع عنه الإدارة ، فإنها هى نفسها متمسكة به كأية إدارة ، فيما عدا استثناءات ظاهرة وإن كانت قليلة ، مثل قابات عمال الملابس فى نيويورك .

وأخيراً سوف يتعين على القادة القايين أن يتخلوا عن عادات وأمط الفكر والعمل ، وعن التقاليد التى تملقوا بها طيلة حياتهم ، وقد يكون هذا أعلى الحواجز جميعاً التى يجب أن يتخطوها . الحق . أن أملنا الوحيد ليسكن فى كون القادة القايين اليوم هم بوجه عام من المسنين ، وفى أن جيلاً جديداً وأصغر سناً قد ثبت أنه أكثر مرونة وأقل تشبهاً بالعادات .

هذه عقبات جبارة جداً ، ويفضى ألا نهش فى الحقيقة إذا وجدنا مقاومة لحكومة المجتمع الثانية فى صفوف القابات والقادة القايين أكبر منها فى صفوف الإدارات ، وحتى الذين هم على استعداد لتأييد المبدأ الجديد قد يتراجعون عن هذا خشية أن يوصموا بأنهم « رجال الإدارة » ، و « خونة الطبقة » .

إلا أن صالح المجتمع يتطلب أن تشترك القابة فى حكومة مجتمع المنع ، وبذلك يجب علينا أن نجعل فى إمكان القابات أن تغلب على عناونها وضروب ترددها ، إن ما يمكننا عمله للتغلب على الصعاب فى الانجماحات القابية قليل جداً ، ولا يسعنا إلا أن نتمتع على الضغط من جانب الأعضاء ، وهو ضغط من المؤكد أن يؤيد فى حماسة حكومة مجتمع تقوم بوظيفتها ، وأن يطالب

بالتأييد المائل لما من جانب قادتهم التقايين ، ولكن نستطيع أن نحاول على الأقل أن نجيب مقدما على المخاوف الملوسة - والتي لها ما يبررها - من أن هذه الحكومة سوف تجمل من النقابة « نقابة الشركة » وتحرمها من استقلالها وأمتها ووحدها ومن وظيفتها .

وهذا معناه في الواقع الاعتراف الشامل - والمتضمن في القانون - بأن عضوية النقابة شيء عادي ومرغوب فيه ، لا يعنى هذا بالضرورة « المتجر المغلق » الذى في ظله لا يمكن استخدام عمال إلا من هم أعضاء في نقابة المصنع ، ولكنه يعنى بالتأكيد « المتجر التقاي » الذى يتمين في ظله على كل مستخدم جديد أن ينضم إلى النقابة في ظرف أسابيع أو شهور قليلة ، وأن يظل عضوا فيها مادام يوظف ، فإذا لم تحصل النقابة على هذا التأكيد بأن الإدارة لا تستطيع أن تفوض حقها في الوجود وحقها في تمثيل العمال ، فلا يمكن أن تتوقع منها أن تكون رغبة وقادرة على المشاركة في حكومة مجتمع المصنع .

لكن هذا يثير السؤال الكبير عن الضمانات بصدد إشراف النقابة على المواطن ، كما يخلق مشكلات جديدة وصعبة تتعلق بحماية المجتمع من الاحتكار التقاي والتبؤد النقابية .

بقدر ما يتعلق الأمر بالنقابة نفسها فاشتراكها في حكومة المجتمع المستقلة يثير السؤال عن أين تجد النقابة مجالا للعمل يتجاوز حدود المستوى المحلي البحث بالمصنع الفرد والمشروع الفرد ، حيث يجب عليها البقاء على قيد الحياة والنهوض بوظائفها ، وأين تجد مجالا له معناه للعمل المضاد ؟ وأخيراً ، حتى أتم اشتراك من النقابة في مجتمع المصنع الذى يحكم نفسه بنفسه لن يحل مشكلتين سيويتين بالنسبة إلى المجتمع ، وهما مشكلة وضع سياسة عاقلة الأجور ، ومشكلة الاضراب .

وبذلك يكون الموضوع الثانى في هذا البحث في مبادئ النظام الصناعى موضوع النقابة كواطن .

## القسم التاسع

مبادئ النظام الصناعي : النقابة العمالية كمواطن



## الفصل السادس والملاذات

### سياسة معقولة للأجور

يجب أن يطالب المجتمع بسياسة للأجور تكون في صالح الاقتصاد بأسره ، ويجب على النقابات من جانبها أن تضع أهدافها السياسية في المحل الأول من أسلوبها الذي تبنته فيما تقوم به من المساومة حول الأجور ، بل إن هذه الحاجة إلى سياسة للأجور ذات صبغة سياسية بحتة ، تعظم إذا كان على النقابات أن تشترك في مجتمع المصنع الذي يتمتع بالحكم الذاتي ، وبهذا يبدو أن مجال الأجور يجب أن المجال الوحيد للعمل المضاد الذي له معناه والقوى من الناحية العاطفية ، كما يجب أيضاً المجال الوحيد للعمل القوي أو على نطاق الصناعة .

إن معظم النقاش البائر اليوم يصدد وضع سياسة معقولة للأجور ، يفترض — إن لم يؤكد صراحة — أنه ينبغي إبعاد تعيين الأجور من ساحة الصراع وأن يحد به إلى حكم محايد ، والواقع يبدو أن سياسة معقولة للأجور — تتطلب التعيين الإجباري للأجور من جانب الحكومة طبقاً لمعايير اقتصادية موضوعية .

ومن جهة أخرى فإن الموقف النقابي لما لحصه مثلا آرثر م. روس في كتابه « سياسة النقابة العالمية للأجور » يفترض عدم وجود شيء موضوعي أو معقول يصدد الأجور ، وأن المعيار الوحيد الذي يمكن أن يطبق عليها هو توازن القوى .

وكلا الموقفين لا يمكن الدفاع عنه ، إننا نعلم في الحقيقة ما ينبغي أن تحققه سياسة معقولة للأجور ، ينبغي أن تعطى العامل أعلى أجر ممكن خلال الدورة الاقتصادية ، يتشى مع أعلى درجة ممكنة من العالة خلال الدورة ، وينبغي أن تعطى المشروع عبء أجور يمكن التنبؤ به ، ويربط بين مرونة تكاليف العمل خلال الدورة الاقتصادية وبين الكفاية عن كل دولار من الأجور يتدفق ،

وينبغي أن تعطى الاقتصاد حداً أعلى من الاستقرار ، وينبغي ألا تجعل عبء الأجور من الارتفاع بحيث يجعل من المستحيل اتخاذ الخطة السليمة للتكاليف في المستقبل ، ولا الانخفاض بحيث يحرم الاقتصاد من القوة الشرائية الاستهلاكية التي يحتاج إليها ، وينبغي ألا تدفع الإنتاج الصناعي إلى مستوى يمكن فيه أن يسبب حتى الانتكاس البسيط بطالة واسعة النطاق ، ولكن ينبغي في الوقت نفسه أن تقرر المبدأ الذي يقضى بأن ترتفع الأجور على أساس علاقة محددة بما يطرأ من زيادة في الإنتاجية والكفاية .

ولكن أيًا من هذه الأمور ليس واضحاً أو موضوعياً أو بما يمكن قياسه ، ولقد كانت جميع المحاولات المذمومة من أجل الوصول إلى معايير موضوعية لتعيين الأجر ، الصحيح ، غير مجدية بالكلية . إن تعيين الموضوعي وغير التمييز للأجور ، هو مجرد وهم ، وقيام الحكومة بتعيين الأجور لا يمكن أن يسفر إلا عن تحويل التضال حول الأجور من تضال بين أطراف خاصة إلى تضال من أجل السيطرة على الحكومة ، لا بد وأن يقوض في الأجل الطويل ، الحكومة الحرة إن لم يقض عليها .

ولكن من المستحيل كذلك السماح للأجور بأن يحددها اللعب البيحت بالقوة .

إن الحل يجب أن يشبع كلا الطرفين ، وهذا يتطلب أولاً أن تعلم التفرقة بوضوح بين مرحلتين مختلفتين اختلافًا كلياً ، في تعيين الأجور وهما المساومة بشأن الأجور والعوامل المتصلة بها ، ووضع معدلات ملموسة للأجور ، ويتطلب أيضاً أن تميز بين مستويين مختلفين لتعيين الأجور : أحدهما على نطاق الصناعة كلها ، والآخر على ، والأول هو المستوى السليم لتعيين عبء الأجور ، والثاني لتعيين معدلات الأجور .

### عبء الأجور ومعدلات الأجور

إن جميع المفاوضات بصدد الأجور تركز الاهتمام اليوم على معدلات



الأجور ، لكن هذا التركيز التقليدي لامتني له على الإطلاق ، فعدلات الأجر في الساعة أو بحسب القطعة ليست بالأمر الذي يهتم به المشروع ؛ ذلك أن اهتمامه منصب على تكاليف الأجر بالنسبة إلى الوحدة من الإنتاج ، إن اهتمامه هو بالدخل ، هذا التركيز على معدل الأجور ، ومهما تكن جذوره التاريخية ، لم يعد منذ وقت طويل مضى سوى عتبة كأداة في طريق الطرفين .

إن السؤال الكبير بالنسبة إلى المجتمع والمشروع والنقابة يتعلق بما ينبغي أن يجعله الإنتاج من عبء الأجور ، كم من الكلفة الكلية ينبغي تخصيصه لتكاليف العمل ؟ وكما ينبغي أن يكون دخل العامل من الدخل الكلي ؟ إن معدلات الأجور ليست بالموضوع الأول الذي يتعين بحثه ولكنه الأخير .

إذا كان الهدف من المرحلة الأولى في المفاوضات التي تدور حول الأجور هو الوصول إلى اتفاق — أو ترايض على الأقل — على عبء الأجور ، لامتت المفاوضات نفسها بصفة أولية بالعوامل التي لها اتصال بتعيين عبء الأجور ، أما ماهي هذه العوامل فأمر واضح بدرجة طيبة ، وتتضمن القائمة أولاً اعتبارات عامة : « الأجر السائد » ، مستوى المعيشة الذي يعتبره المجتمع عادياً والذي تميل في هذا البلد إلى الإشارة إليه بأنه « مستوى أمريكي للمعيشة » — أي كلفة المعيشة ، أو بعبارة أدق التغيرات التي تطرأ على كلفة المعيشة وتؤثر في قوة الأجر الشرائية ، وتتضمن اعتبارات منبئة من النظرية والسياسة الاقتصادية ، مثل تأثير سياسة معينة للأجور في الاقتصاد القومي ... الخ ، وأخيراً ، تتضمن القائمة عوامل كثيرة لها أهميتها بالنسبة إلى الصناعة نفسها مثل كفايتها الإنتاجية وربحيتها ، درجة ما توفره من انتظام العالة وأمنها ، المهارات الخاصة التي تتطلبها ، مخاطر الأمان ، والمحافز الصالحة لسير الصناعة ، وأخيراً الموقف التنافسي للصناعة ونظرتها الاقتصادية .

ولكن بينما يمكن أن تتوقع قدراً بالغاً من الاتفاق على العوامل التي تعتبر ذات أهمية ، فإتاً لاستطيع — ولا ينبغي — أن تتوقع اتفاقاً على كيفية تغيير هذه العوامل ووزنها . إن من يتوقع أن يسرد جلسات المساومة اتفاق

حلو على الأساسيات لا بد وأن يصاب بخيبة أمل محزنة ، ولكن في الإمكان أن تتوقع نتائج هـ بالفعل أكثر أهمية بالنسبة إلى المجتمع ، مثل هذه المفاوضات يجب أن تعد من مجال الاختلاف بالنسبة إلى مشكلات قليلة يظل الاختلاف بشأنها اختلافاً كلياً ، ولعله يزداد عنفاً كلما اتسعت الحجة بطابع نظري أكثر . وبالنسبة إلى المسألة الوحيدة والنظرية تماماً — أى تأثير السياسات الأساسية للأجور على الاقتصاد — فن المؤكد ألا يكون هناك اتفاق إطلاقاً بين نظرية « القوة الشرائية » التي تتعلق بها النقابة ونظرية « تجميع رأس المال » التي يستند إليها أصحاب الأعمال .

ولكن كلما زاد طابع المشكلات المعنى الملوس ، زاد ميل الاختلاف إلى أن يكون اختلافاً حول التأكيد أو التوقيت أكثر منه على المبادئ — بل وقد نصل إلى نقطة وصلت إليها بالفعل نقابات عمال الملابس في نيويورك ، عندها تقوم مجموعة من الخبراء تمثل النقابة والإدارة بتسوية المسائل المتعلقة بالحقيقة الاقتصادية بصدد موقف الصناعة ، وذلك قبل بدء المفاوضات ، وهذه المسائل نادراً ما ينشأ النزاع بشأنها على الإطلاق .

وأهم من هذا أن الجو سوف يتغير ، فالיום لا يتقابل الجانبان إلا لكي تنشب بينهما معركة حول عقد عيني ملوس ، كلاهما يفكر في اليوم فقط ، وكلاهما يستخدم — أو يسئ — استخدام — حججاً عن السياسة الأساسية كي يكسب ميزة عاجلة ، فالنقابة مثلاً تمسك بشدة بأن كلفة المعيشة هي ذات الأهمية الأولى بالنسبة إلى الأجور مادام يرتفع الرقم القياسي لتكاليف المعيشة ، وتمسك بقوة كذلك بأنه لن تدخل في موضوع الأجور بمجرد أن يبدأ الرقم القياسي في الانخفاض ، وهذا مافعله النقابة المتحدة لعمال السيارات خلال السنوات القلائل الأخيرة وبدون إجراء تغيير في الزعماء أو المفاوضين ، وتضع الإدارة التأكيد على « القدرة على الدفع » في السنوات الجفاف ، مثل فترة الثلاثينيات ، وترفض التسليم بأهميتها في سنوات الراج خلال الأربعينيات الخ .

غير أنه في اللحظة التي تتركز فيها المفاوضات على العوامل التي لها اتصال بمسبب الأجور يضطر الجانبان إلى الاستناد إلى السياسة ويتمسكان بها . قد يظنان عتصفين على مدى أهمية تكلفة المعيشة أو القدرة على الدفع ، ولكن سيجدان من الصعب أن يعطيا أرت عاملا واحداً له الأهمية القصوى في سنة وأن يرفضنا كلية النظر فيه في السنة التالية . إن التركيز الجديد سوف يجبر الجانبين على أن يضعا مايفتقران إليه تماما ، أي سياسة اقتصادية طويلة الأمد بالنسبة إلى الأجور ، توقف الميل إلى استغلال ميزة عاجلة على حسابات العلاقات في الأجل الطويل ، كما أنها على الأقل تجعل النوغاية أقل جاذبية بكثير ، وقد تؤدي بالجانبين إلى أن يتقبلا مبدأ التعديلات التي تحدث في الأجور بطريقة أوتوماتيكية تمشياً مع التغيرات في كلفة المعيشة والكفاية الإنتاجية أو الربحية .

ولكن الكسب الأكبر هو أن تجري مناقشة العوامل الأساسية بعيداً عن الضغط والعلاية وما يسود المباحثات حول العقد من التوتر العاطفي ، وأن معظمها يجري الصراع من أجله في الحقيقة في وقت ومرحلة تكون المناقشة بصددهما نظرياً بدرجة طيبة وتعالج مستقبلاً افتراضياً بدلاً من أن تهتم بالتطبيق العاجل .

مثل هذه الصياغة من جديد لمفهوم المساومة الجماعية تلقى على المشروع عبه أجور يمكن التنبؤ به وهو شيء تشتد حاجة المشروع إليه بمثل حاجة العامل إلى دخل يمكن التنبؤ به ، بل وهو ذو قيمة أكبر بالنسبة إلى النقابة ، إذ يجعل وظيفة المعارضة التي تقوم بها ذات معنى ، لا بالنسبة إلى العضو النقابي لحسب ، بل وللواطن أيضاً . إنه يهيئ للنقابة ساحة عراك على صعيد الصناعة تكون لها فيه وظيفة مشروعة وحيوية ، ويثبت سلطة موظفي النقابات القومية دون التدخل في سلطة موظفي النقابات أو استقلالهم ، وفوق هذا كله يجعل للحركة النقابية سياسة أساسية طويلة الأجل .

ومع هذا لا يمكن أن تتركز المفاوضات بشأن عبه الأجور نجاحاً إلا إذا فصلت عن المفاوضات بشأن معدلات الأجور أي بشأن العقد العيني للملوس .

كذلك لا يمكن أن تتجس إلا إذا أجريت على أساس يشمل الصناعة منفصلة عن عقد المفاوضات حول عقد يتعلق بمشروع معين ، غير أنه يجب في الوقت نفسه أن نبقى بعيداً عن المفاوضات الخاصة بالأجور على النطاق القوي .

واليوم تلقى المفاوضات حول الموضوع أى حول عبء الأجور منفعة في المفاوضات التي تدور حول الموضوع الخاص ، أى معدل الأجر ، لست أعلن أن أحداً شهد العمل الرائع المعروف اليوم باسم المساومة الجماعية ، يمكن ألا يرى أنها تولد المرارة والاضطراب ، والواقع أنى لم أحضر جلسة جرت فيها المساومة دون أن يقيم أحد الجانبين حجته على أساس النظرية الاقتصادية الأساسية لكي يجب عليه الجانب الآخر مستشهداً بما ينطوى عليه الأجر في أحد أقسام المصنع من نواحي حيف بسيطة ، ولو سلمنا بأن مفاوضات الأجور يجب أن تضم بعض ماتضمنته المحاكمة الصورية من بعد عن الحقيقة ، ولو سلمنا أيضاً أن كلا الطرفين يهتم بالتأثير في اتباعه قدر اهتمامه بالوصول إلى تسوية ، ولو سلمنا أخيراً بأن المفاوضات بشأن الأجور هي حتماً اختبار لقوة الطرفين بمثل ما هي مساومة على مسائل اقتصادية — أقول لو سلمنا بهذا كله تظل الحقيقة قائمة وهي أنه حتى الأغراض المتوخاة من المحاكمة الصورية تتحقق إذا راح الطرفان يتبادلان الحديث طول الوقت . والحق ، لو أننا لو فارنا مفاوضات الأجر النموذجية بتلك السخافات المشهورة مثل محاكمة المستر بكويك وقاعة المحكمة في قصة « أليس في أرض العجائب » ، لكافت هذه السخافات روائع من سلامة العقل والوضوح .

لكن لو أجريت جميع المفاوضات على مستوى المشروع الصناعي — وهذا هو النمط السائد في هذا البلد — لكان الاضطراب محتملاً ، كذلك لا بد أن تسفر المفاوضات في كل شركة على حدة ، عن نمط للأجور هو أقل الانماط اتفاقاً مع صالح المجتمع والمشروع والثابة على حد سواء ، أى تسفر عن النمط الذي قرره « زعيمة الأجور » ، فالمرکز الذي تحتله جنرال موتورز اليوم مثلاً ، في نمط الأجور في صناعة السيارات ، أو تحتله المفاوضات حول الأجور

في شركة الولايات المتحدة للصلب في صناعة الصلب، مركز غير سليم، ومفسد للروح المعنوية.

وفي الوقت نفسه لا يستحسن إجراء مفاوضات الأجور على أساس البلد كله، لأن هذا المستوى بعيد جداً عن المصنع بحيث يجعل المناقشة حتماً مناقشة مجردة، سوف تركز الحجة على أرقام الدخل القوي والمتج القوي، وهذه وإن كانت مهمة، لا يمكن عملياً ترجمتها بحيث تلعب ظروف المشروع الفرد وهو الذي ينعين في النهاية أن يكسب عبء الأجور وأن يدفعه، كذلك فسياسة الأجور التي تقرر على أساس البلد كله سوف تقوى حتماً الاتجاهات الاحتكارية، وتميل نحو جهود الأجر، وقد نهى بسهولة إلى «كارتل» عليا.

من وجهة النظر السلطوية قد يبدو تحديد الأجور على النطاق القوي جذاباً في نظر النقابة، وبخاصة إذا كانت قوتها السياسية، أي سيطرتها على أصوات الناخبين، ذات تأثير حاسم، لكن في النهاية تنحصر الحركة النقابية أكثر مما تكسبه، إذ تصبح القرارات النهائية في أيدي مجموعة صغيرة من قادة النقابات القومية، وحتى إذا كانوا مرتبطين اسماً بالنقابات الفردية فلن يستطيعوا أبداً أن يفكروا أو يتصرفوا بوصفهم ممثلين لنقابة فردية — وخل عنك نقابة محلية فردية — وإنما يفكرون ويتصرفون على أساس ذلك التجريد المنحول له الحركة النقابية، وبماذا يصبح اتحاد النقابات جهاز الحركة العالمية الفعال الوحيد، في حين تهبط النقابة الفردية - وبصورة متزايدة - إلى مرتبة وحدة إدارية، وحينما حدث هذا - ومن أمثله التفوق الكامل الذي أحرزه مجلس نقابات العمال الألمانية في عهد هتلر - سرى التفكك سريعاً في الحركة النقابية.

لذلك تكون الصناعة هي المستوى السليم الذي يحدد فيه ما قد يقال له «الاتفاق العام»، إذ ليس لدينا اسم أفضل، ولكن المشروع الفرد هو المستوى الصحيح الذي تجرى فيه المساومة بصدد معدلات الأجر الفعلية والمقود النقابية، وهذا صحيح بوجه خاص إذا شئنا تطبيق خطط التنبؤ بالدخل والعمالة وخطط

المشاركة في الأرباح ، وهى خطط سوف تتفاوت بالضرورة من مشروع لآخر — بل وقد تتفاوت من وحدة لأخرى في المشروع الكبير للنظم على الأساس الفيدرالى .

هذه المفاوضات المحلية الهادفة إلى الاتفاق على معدلات ملبوسة للأجر ، قد لا تبدو في ظاهرها مختلفة كثيراً عن المفاوضات بالصورة التى تجرى عليها اليوم ، ولكن نفس حقيقة كونها تجرى على ضوء خلفية من اتفاق عام على عبء الأجور المناسب للصناعة وعلى تحديد هذا المبدء ، لا بد وأن تغير من طابعها تغييراً أساسياً ، ويكاد من المؤكد أن يكون الاتفاق العام نقطة البدء فى المفاوضات المحلية ، سوف يمتنع كلا الجانبين بأن هذا لا ينطبق على ظروف المشروع المعينة ، ولكن هذا فى حد ذاته يغير مضمون النقاش ، ويضيق من مداه ، إنه يستبدل ذلك بحجج خاصة عن حقائق « تجارة الخيل » بما تشتمل عليه من مفالة فى المطالب ومفالة فى المطالب المضادة ، مما هو مأوف اليوم .

### المسائل الخلافية الأربع فى سياسة الأجور

لنا تعرض الأسلوب الذى أوجزنا معالنه هنا والذى لا يزيد على كونه أسلوباً أولاً ، على أنه دواء لكل داء ، ولكن إذا نجح فسوف يركز المساومة الجماعية وبصورة متزايدة ، على المشكلات الأربع التى نعتق النقابة والإدارة بشأنها وبصورة مشروعة ، أفكاراً متعارضة ، والتي يمكن الوصول بصدها إلى نراض وتغام ، ولكن لا يمكن أبداً الوصول إلى اتفاق حقيقى .

أول هذه المشكلات السؤال عما إذا كانت الأولوية للإنتاج أو للدخل ، فالجحة بين أنصار نظرية « تجميع رأس المال » وأنصار نظرية « انتفاء القوة الشرائية » لامتى لها من وجهة النظر المنطقية ، شأنها شأن الحججة عما إذا كانت الدجاجة سابقة على البيضة أو العكس ، ولكنها من الناحية السياسية تعبر بصورة واضحة جداً عن الاختلافات الأساسية بين أهداف الجانبين وأغراضهما ومستوياتهما ، ولذلك فهى حجة وثيقة الاتصال بالمساومة الجماعية .

والمسألة الخلافية الأساسية الثانية تدور حول العلاقة بين كفاية المشروع الإنتاجية التي تزيد على المتوسط أو تهبط دونه ، وحول عبء الأجور الذي يتعمله ، فإذا كانت شركة تعمل بمعدل من الكفاية يقل بشكل له دلالة عن المتوسط السائد في الصناعة ، فلا بد أن تتمسك الإدارة بأن هذا هو نتيجة ظروف استثنائية ، وليس نتيجة قصور الإدارة انخفاض الكفاية الإنتاجية حجة قوية تبرر المطالبة بخفض متوسط عبء الأجور ، لا بد أن تؤكد الإدارة أن متوسط عبء الأجور في مشروع إنتاجية دون المتوسط ، لن يعمل إلا على زيادة التهديد الذي يتعرض له مركز الشركة التنافسي ، ومن جهة أخرى إذا كانت الكفاية الإنتاجية أعلى من المتوسط ، فلا بد أن تصر النقابة على أن هذا يعكس زيادة إنتاجية العامل على المتوسط ، وهي زيادة يجب التعبير عنها في معدلات للأجر تزيد على المتوسط .

والمسألة الخلافية التي يحتمل أن تصبح صعبة جدا ، تنشأ مباشرة من مشكلة الإنتاجية . من الذي ينبغي أن يحمي المنافع إذا زادت الإنتاجية ؟ سوف تقيم النقابة الحجة على أن المنافع بأسرها يجب أن تكون من نصيب العامل على هيئة زيادة في معدلات الأجر ، بينما تؤكد الإدارة أن المنفعة بأسرها ، أو شطراً كبيراً جداً منها على الأقل ، ينبغي تقسيمها بين المشروع والمستهلك ، أي ينبغي توزيعها على صورة زيادة في الأرباح وخفض في الائتمان .

ولكن من المرجح أن ينشب أشد الكفاح صلابة حول الوقت الذي يتعين فيه توزيع المنافع الناتجة عن زيادة الإنتاجية ، على العامل . هل يجب تحقيق الزيادة في الإنتاجية أولاً قبل أن ترتفع الأجور ؟ أو هل ينبغي للمشروع أن يمول مقدماً الارتفاع في الإنتاجية ؟ سوف تقول النقابة إننا نتوقع من العامل مزبداً من الإنتاج قبل أن يرتفع أجره ، إننا نلحق عبء التضخم الاقتصادي على كواهل من هم أقل الناس قدرة على حمله ، وسوف تؤكد الإدارة أن البدء بزيادة الأجور مقامرة لا يسع أحد أن يقدم عليها ، وآخر من يفضل هذا هو العامل . لكل من الجانبين قضية ، ولكن هذا بالضبط هو السبب الذي من ( ٢٧ - الملتصق الجديد )

أخيراً، نلاحظ أن تكون الحركة، يمثل هذه الحدة، الواقع أن هذه المشكلة تكون وراء البعض من أصعب الصراعات حول الأجور وأشدّها مرارة .

من المؤكد أن وجود هذه المسائل الأساسية المثيرة للصراع سوف يجعل المساومة الجماعية لا تصبح عملية إحصائية من « تحري الحقائق » ، وإنما تظل على ما ينبغي أن تكون عليه صراعاً حياً بين طرفين يمثلان مصالح مختلفة ويهدفان إلى أغراض مختلفة ، ولكن إذا استطعنا أن نتجس في تركيز المساومة الجماعية على هذه المشكلات الأساسية والحقيقية ، تكون قد خطونا أوسع خطوة نحو رسم سياسة معقولة للأجور تحقق التوازن بين مصالح الم شروع ، ومصالح العامل ، ومصالح النقابة ، ومصالح الاقتصاد والمجتمع .



## ما مبلغ السيطرة النقابية على المواطن

ليست مشكلة السيطرة النقابية على المواطن مشكلة أخلاق ، وليس في الإمكان حلها عن طريق إسداء النصح للنقابة ، كما لا يمكن استبعادها بحجة أن النقابة ، وهي تمثل «الناس العاديين» ، سوف تعمل دائماً الشيء اللائق ، إنها مشكلة قوة ، فلتتمكن النقابة من النهوض بوظيفتها ، يتعين منحها سلطات واسعة وجعل العضوية النقابية عامة بالفعل ، ولكن إذا أريد للجمعية البقاء ، وجب أن تكون هذه السلطات محدودة ، وأن تخضع للإشراف والتنظيم . يجب تحديد الظروف التي في ظلها تمنح النقابة سلطاتها وحدود هذه السلطات ، ويجب الإشراف على ممارسة هذه السلطات على المواطن ، وهذا يتطلب تشريعاً .

والانضمام إلى النقابة آخذ في أن يصبح وبصورة متزايدة ، شرطاً سابقاً لكسب العيش ، والنقابة إذ تسيطر على هذا إنما تسيطر على حق أساسي من حقوق المواطن ، كان من رأينا حتى الآن أن النقابة رابطة خاصة واختيارية ، وأنها بالتالي الحكم الوحيد على متطلبات العضوية فيها ، ولكن لم يعد في الإمكان القول بأن النقابة إما عامة ، وإما اختيارية ؛ ذلك أن لها سلطة بالغة في الحكم وتملك بالضرورة سلطات عظيمة للقمع ، وباقتباس مباديء النظام الصناعي الجديدة سوف يزداد بروز الجانب العام والإجباري من النقابة .

فإذا كانت ثمة اعتراف بهذا حتى الآن فقد عبر عن نفسه في محاولات منع النقابة من الوصول إلى الأمن ، ولم تكن جميع هذه المحاولات صيانية مثل النصوص المتعلقة بالمتجر النقابي في قانون تافت - هارتلي والتي تحاول وقف الأمن النقابي عن طريق الروتين ، وهي محاولة تشبه في ذكائها وفي النجاح الذي حقته محاولة وقف فيضان نهر عن طريق مطالبة مياهه بالحصول على تصريح

من ثلاث صور وعليه طابع تمنع ، ولكن أية محاولة لحل المشكلة بإنكار الأمن على التقاية لا بد وأن تكون عقيمة ومؤذية . يجب أن تكون نقطة البدء اعتراف لرأى العام بأفضلية الأمن التقائى والتشريع التقائى الذى يجعل من السهل تحقيقه ، وفى الوقت نفسه نحتاج إلى بيان واضح عن حقوق التقاية فى منع العضوية عن طالبها ، فضلا عن بيان بحقوق المواطن فى طلب العضوية .

ينبغى ألا يكون هذا بالأمر العسير ، فقد مرت علينا قرون ابتدعنا فيها قواعد أساسية لمواقف مشابهة ، مثل مزاولة مهنة المحاماة أو الطب ، وما علينا إلا اتباع السوابق .

فأولا ينبغى ألا يسمح بالطرد من التقاية إلا لثلاثة أسباب محددة : عدم دفع الرسوم النظامية ، الحكم بالإدانة فى حالة ارتكاب جريمة ، عمل جسيم غل بالآداب .

وثمة سبب رابع هو التصرف على نحو خطير لايلىق بعضو تقائى ويحتمل أن يمزق تنظيمها وتظم المجتمع المصنع ، ولكن هذا يتطلب مزيداً من التعريف . ما من شك أنه ينبغى أن تلك التقاية الحق فى طرد عضو بسبب المتاعب المستمرة ، كأن يتوجه مثلا إلى عمله كل صباح وهو سكران ، أو بسبب الاشتباك فى المراكب مع الغير ، ولكن الطرد لمثل هذه الأسباب يجب أن تسبقه تحذيرات صريحة ، وأن ينص القانون على ألا تسمى التقاية استخدام هذا فى التخلص من الشخص غير المرغوب فيه ، وبوجه خاص يجب أن يحرم على التقاية رفض التمتع بعضويتها ، أو الفصل لأسباب تتعلق بالعنصر ، أو العقيدة الدينية ، أو الآراء السياسية ، يجب ألا يسمح برفض العضوية أو بالطرد بسبب المعارضة لزعامة مفروضة على التقاية ، أو القيام بنشاط ضد تقاية مفروضة على الأعضاء وتأييد تقاية أخرى ، أو حتى بسبب القيام بنشاط ضد تقاية بالكلية . كذلك ينبغى بالتأكيد تحريم الطرد بسبب أى نشاط سياسى أو اجتماعى خارج المصنع يقوم به عضو بصفته الشخصية أو باعتباره مواطناً ، إلا إذا كان هذا النشاط إجرامياً أو منافياً للآداب بصورة جسيمة .

وثانياً ينبغي أن يشترط القانون على النقابة أن تضع لإجراء العمل النقابي يتيح للمضو للمتهم فرصة واسعة للدفاع عن نفسه ويتفق مع ما يطلبه القانون من توازن العدل والوضوح والوضعية ، مثل هذا الإجراء لا وجود له اليوم في كثير من النقابات حيث لإجراءات الطرد كل خواص المحاكمة الصورية .

وأخيراً ينبغي أن يخضع القرار النقابي بشأن منح العضوية والفصل لإعادة النظر فيه من جانب المحاكم ، مثلاً تعرض على الأخيرة التصرفات المماثلة من قبل رجال مهني المحاماة والطب .

ليس من المحتمل أن تعتبر الحركة النقابية هذه التصوص ظالمة حتى وإن تطاهرت بمعارضة أى اقتراح بفرض قيود على السلطة النقابية ، غير أن هناك نصاً سوف يقابل بتشكك بالغ ، وليس من جانب النقابات فقط ، ذلك هو القاعدة التي تقضى بعدم السماح للنقابة برفض العضوية أو بالطرد بسبب ما يعتق الشخص من آراء سياسية ، أو بسبب انتمائه إلى حزب ما ، لقد بلغت النقطة التي عندها تقبل بوجه عام ، بل وتقبله أشد النقابات الحرفية جوداً . إن العنصر والمقيدة الدنيئة يجب ألا يحولا دون انضمام شخص إلى النقابة ، وذلك برغم ما نلقاه فعلاً من تصرف بعض النقابات الحرفية الأمريكية بالنسبة إلى منح عضويتها للمال الزوج ، وهو تصرف يناقض المثل الأعلى المعترف به . ولكن أصبح من الأمور المألوفة بدرجة متزايدة أن تنكر النقابات العضوية على الشيوعيين أو تجعل العضوية في الحزب الشيوعي سبباً في الطرد ، وفي هذا تلقى النقابات التأييد من جانب الأغلبية الساحقة من الرأي العام .

يجب أن يكون لاية نقابة الحق في أن تعلن أن الشيوعيين لا يصلحون لتولى المناصب فيها ، مثلاً ينبغي أن يكون لها الحق في أن تعلن أن ذوي الرؤوس الحمر أو أن جميع الناس الذين يبدأ اسمهم الأخير بحرف P لا يصلحون لتولى المناصب ، ليس الحق في تولى منصب في النقابة مستمداً من حقوق المواطن ، كما لا يعتبر رفض السماح بتولى منصب نقابي انكاراً لأي حق أساسي من الحقوق التي تطوى عليها المواطنة . أجل ، يحسن بأية نقابة تحافظ على تماسكها واستقامتها ،

ولكن هذا شرم مختلف اختلافاً كلياً عن إنكار العضوية النقابية على الشيوعيين ، فبالطبع لا يعتبر الحزب الشيوعي عارِجاً على القانون ، فلا يمكن للنقابة بإجراء من جانبها أن تعتبره كذلك . أما أن هذه نتيجة لامفر منها فأمر سوف نراه فوراً حين تثير السؤال عما إذا كان ينبغي السماح للنقابة بإنكار العضوية على الكاثوليك ، أو الممعدانيين ، أو على المولودين على شاطئ المحيط الهادى . بامن شك أن رأى العام سوف يعتبر من الأمور التي لا يمكن احتسابها أن تفرض مثل هذا الحظر نقابة قوية تسيطر على الديال في صناعاتها ، وسوف يطالب باتخاذ الإجراء القانوني أو القضائي ضدها ، فادامت الحكومة لا تعتبر الحزب الشيوعي عارِجاً على القانون ، فإن إنكار العضوية على الشيوعيين لا يختلف عن إنكارها على أى شخص آخر ، وبعبارة موجزة نقول : إن سياسة النقابات في قبول الأعضاء أو طردهم ليس أمراً خاصاً ، تماماً ولا مسألة تخص النقابة وحدها ، هذه السياسة تتأثر بالمصالح العامة بها ، إن شئنا استخدام تعبير قانوني ، ولهذا السبب يجب ألا يسمح للنقابة بأن تحرم الأقليات من حقوقها كمواطنين مادام القانون يضمن لها هذه الحقوق .

### القيود الاحتكارية على العضوية النقابية

وتتمثل للمشكلة الثانية في القيود الاحتكارية المفروضة على الانضمام إلى النقابة ، تلك القيود التي تسد الطريق أمام حرفة أو مهنة . فهناك أولاً الأسلوب الذى درجت عليه النقابات الحرفية القديمة من ناحية فرض رسوم عالية على الأعضاء الجدد . الفرض الرئيسى من هذا إما الاحتفاظ باحتكار مهنة بحرية لأبناء الأعضاء ، وإما جعل العضوية في النقابة من الأصول asuets القابلة للتسويق . فيستطيع أبناء الأعضاء القدياء أو أقاربهم الأقربون الانضمام دون أداء أى رسم للاتحاق أو بأداء رسم مخفض إلى درجة كبيرة ، أو يسمح للأعضاء الجدد أن ينضموا إلى النقابة بدون سداد الرسم إذا اشتروا بطاقة

العضوية من عضو قديم ومتقاعد ، ليس ثمة تميز مطلقاً لتفاحي وسم عال مقابل الانضمام ، كما أنه ليس من الصالح الاجتماعي ولا هو لازم لسين القابة ، وينبغي تخريبه بحكم القانون وبدون أى امتياز أو استثناء . ينبغي أن يقتصر رسوم الاشتراك بوجه عام على أن يدفع الطالب مقدماً رسوم شهر قلائل .

وما هو أعظم شيوفاً وأشد إهداء مايجرى عليه العمل فعلاً أو ما يمكن أن يجرى عليه ، من إساءة استخدام القيود المفروضة على التلمذة الصناعية ، apprenticeship ، ذلك إنه في الأجل الطويل تحفر القابة قبرها بيدها إذافندت بصورة احتكارية عدد التلاميذ الصناعيين . إن القيود على التلمذة والتي تفرضها النقابات الحرفية في صناعة السكك الحديدية الأمريكية مثلاً ، وحددت بشكل فعال عدد الليكانيين للمرة ، كانت عاملاً كبيراً في التحول من القاطرة البخارية إلى قاطرة الديزل التي تتطلب إصلاحات وصيانة أقل في الورش ، وأغلقت شركات السكك الحديدية واحدة بعد أخرى ، ورش قاطراتها وطردت صناعات الحرفيين بصفة دائمة ، أما أن إلهة الانتقام تلحق بالقابة الاحتكارية في الأجل الطويل فتعزى قليلة عن الضرر الذي تسببه هذه الأساليب للاقتصاد والجمتمع . يجب أن تخضع لإشراف الحكومة القيود المفروضة على التلمذة — مثل عدد التلاميذ ، والوقت الذي تتطلبه التلمذة ، وتدريبهم ، هذا وإنى لأرى شخصياً أنه لاينبغي السماح بفرض أية قيود على عدد التلاميذ لنفس السبب تماماً الذي من أجله لا تسمح لرابطة المحامين بتحديد عدد طلاب القانون أو لرابطة الكهنه الطبية بتقييد عدد طلاب الطب ، ولكن من المؤكد أن أى قيد تقاى على عدد التلاميذ ينبغي أن يخضع للقوانين المضادة لشركات الاحتكارية ، وأن يعلن أنه عمل غير قانونى إذا كانت نيته أو كان غرضه تهديد الحرفة ، والمحاولات القانية الرامية إلى تقرير متطلبات للتلمذة حيث لايجرى تعلم أية مهارة ، أو — وهو الحالة الأكثر شيوعاً — الإبقاء على شروط للتلمذة برغم أن الحرفة فقدت مهارتها وطايعها — أقول إن هذه المحاولات وإن كانت أقل أهمية ، يجب اعتبارها لاغية بمتضى القوانين المضادة لشركات الاحتكارية .

وترتبط بالتقيد التقني على التلاميذ ارتباطاً وثيقاً ، القيود التقاية على التحسينات التكنولوجية والآلات الجديدة والمواد الجديدة والعمليات الجديدة - وهو ما يعرف في هذا البلد باسم « التقليل من السرعة » ، وفي إنجلترا باسم « سر بمرص » ، هذه القيود - على الأقل في هذا البلد - مهمة بصفة أولية في نوعين من الصناعات هما : الصناعات التي فيها يهدد التقدم التكنولوجي باستبعاد المهارات التقليدية مثل صناعة البناء ، والصناعات التي تظهر ميلا في الأجل الطويل إلى انكماش المهارة مثل السلك الحديدية ، ولكن في هذه الصناعات بالضبط تسبب القيود المفروضة على التقدم التكنولوجي أبلغ الضرر للصناعة فضلا عن الاقتصاد . لأنها تميل إلى أن تحول دون نمو وتطور صناعة يمكن أن تصبح دعامة يقوم عليها الاقتصاد ، وأن توفر عمالة كبيرة ، أو أنها تمنع ازدهار صناعة حيوية للاقتصاد ، في هذه الصناعات مشكلة حقيقية تتعلق بالبطالة التكنولوجية ، ولكن محاولة حلها عن طريق القواعد التقاية المقيدة لا يمكن إلا أن تزيد الأمور سوءاً .

ليس الحل مجرد اعتبار « التقليل من السرعة » خروجاً على القانون كما جرى في الغالب لبناء مثل هذا الاقتراح . من المؤكد أنه ينبغي تعميمه ، ولكن ينبغي في الوقت نفسه أن يحمل الخطر متوقفاً على ابتداء أسلوب عادل ومعقول يعالج به رب العمل مشكلة البطالة التكنولوجية : أجر مناسب عن التعطل ، مدفوعات مناسبة في حالة التقاعد بالنسبة للسنين الذين هم غير ذوي نفع من الناحية التكنولوجية ، إعادة التدريب ، ووضع سياسة لإعادة استيعاب المهال بصورة منسقة عن طريق التخطيط الدقيق بالتعاون الوثيق مع النقابة .

### الأمنية التقاية وأمن العامل

إن وضع سياسات للأمن الاقتصادي بالنسبة إلى العامل ، مثل خطة التنويع بالمهارة والدخل ، أو خطة للمشاركة في الأرباح ، يخلق مشكلات إضافية تتصل بالإشراف التقائي ، ففي ظل أمثال هذه الخطط يقع الضغط المستمر على النقابة من أجل قصر المنافع على « الأعضاء الفعليين » ، واستبعاد « الدخلاء » ، يجعل

الأقدمية النقابية المؤمل المطلق للشاركة في هذه المنافع . سوف يجرى الضغط من أجل منع استخدام أناس جدد إلا إذا عينوا في أدنى درجات السلم ، وسوف يتجدد التشديد على الخلوط الفاصلة بين الاختصاصات والمخرف ، وقد تشتد المنافسة بين النقابات وتزداد عزلة بعضها عن بعض ، وبعبارة موجزة ينشأ خطر حقيق من أن تؤدي السياسة النقابية إلى تجميد الاقتصاد والمجتمع ، فقد تميل إلى التقليل من فرصة الفرد في التحرك داخل الاقتصاد والحصول على عمل جديد في مكان آخر ، وإلى معاقبة كل من يترك عمله أو يفقده . إن الأقدمية النقابية المطلقة دون غيرها تهدد بخلق نظام جديد من العبودية يعود فيه الفرد فيرتبط بالعمل - بحيط ذهبي بالتأكيد ، ولكنه شخص مقيد برغم هذا ، وقد ينشأ من جديد وضع اجتماعي ثابت لا يستطيع الفرد أن يغيره بسهولة ، وسيكون وضعا لا معقولا تماما ؛ إذ خلقته مصادفة العمل الذي يمارسه .

أما ألا يستطيع المشروع الذي طرد عمالا استأجر الدخلاء إلا بعد أن يعرض العمل على عماله السابقين ، فأسلوب سائد اليوم ، وتسير عليه حتى الشركات التي ليست فيها نقابات ، وحتى إذا كان يزيد بشكل واضح من العقبات في وجه الشخص الذي فقد عمله في مكان آخر ، فإنه أسلوب منصف وعادل ، ولكن يجب ألا تقبل سياسات تحول المشروع التاجع الذي يحسن التنبؤ بالعالة أو يقدم منافع كبيرة من أرباحه ، إلى شركة مغلقة على الدوام ، هذا الأمر يقضى على المرونة الاجتماعية ، ويكاد حتما يخلق طبقات وراثية ، ذلك أن كل نظام آخر على الأقل ، أعطى مزايا لهيئة الحاكمة تتمتع بها وحدها وبدون أية رقابة عامة على سياساتها في الانضمام إليها - هذا النظام تحول إلى نظام من الامتيازات الاحتكارية الوراثية المغلقة .

يجب أن نجعل في إمكان العامل أن ينتقل من مصنع إلى آخر دون أن يفقد أقدميته كلية ، وأن يأخذ معه ما تجمع له من منافع ، حين يغير وظائفه ، ويجب كذلك أن نجعل في إمكانه الانتقال في داخل مهنة وحرفته من نقابة إلى أخرى تافسها دون أن يفقد أقدميته ويفقد معها كل حقوقه في الأمن والمنافع ، وأخيرا

يجب أن نعمل في إمكانه نقل مهارته من حرفة إلى أخرى ، وألا يحرم من التوظيف لا لسبب إلا لأن حرفة معينة في المكان الذي نشأ فيه كانت تعتبر من اختصاص نقابة الحفر الفوتوغرافي ، بينما هي في مدينة أخرى داخلة في اختصاص نقابة الطباعة بحروف الحجر ، أو لأنه كان يسوق سيارة ركوب بالاجرة حيث يريد الآن أن يسوق سيارة نقل . وما ينطبق على القيود النقابية المفروضة على حرية الانتقال وعلى المنافسة ، ينبغي أن ينطبق بالمثل على سياسات الشركات والتي تفسر عن نتيجة ماثلة . إن النص المعتاد الذي يجعل حقوق المدير التنفيذي في المعاش متوقفة على عدم انتقاله إلى خدمة شركة منافسة مثلاً ، يبدو في نظري متعارضاً مع الصالح العام ، وبينما لا يعتبر هذا النص خرقاً لخصوص القوانين المضادة لشركات الاحتكارية ، فهو بالتأكيد خرق لروحها .

ولكن يجب أيضاً ألا نعظم ثبات الصرح النقابي أو مجتمع المصنع بتحريم الأقدمية أو اختصاص الحرف . إنها يحققان غرضاً لازماً ، ولذلك تواجهنا مشكلة التوازن ، يمكن أن نسمح للعامل بالانتقال من مصنع إلى مصنع أو من نقابة إلى أخرى تافسها ، بشرط أن توقف أقدميته للمتجعة لمدة السنة الأولى ، أو بشرط أن تخفض هذه الأقدمية بمقدار الثلث أو نحو ذلك ، ويمكن أن نسمح بالانتقال من حرفة إلى أخرى على أساس امتحان بسيط تجزئه لجنة برئاسة شخص عايد وتضم موظفين عن نقابته القديمة ومثلهم عن نقابته الجديدة الخ .

ولكن التكييكات التي يمكن أن نتدعها ليست بذات أهمية . فالأهم من هذا كله ألا يضطر المجتمع بسبب الجهود والمقاومة النقابيين إلى سن التشريع الذي يحفظ التوازن . وفي هذا المجال ينبغي قطعاً أن تمسك النقابات نفسها بدمام المبادرة ، سوف يتمين الالتجاء إلى التشريع إذا لم تهم النقابات نفسها بوضع سياسات عملية يمكن تطبيقها ، ولكن التشريع هو أيضاً طريقة جيدة جداً للتدخل في جهاز دقيق ، وأشباه محاولة تثبيت ساعة يد باستخدام لبيسة خذاه .



لقد حدث هذا ، وإنى لتأكد منه ، ولكن أفضل الساعاتية لا يوصون به ،  
ولذلك ففي هذا المجال مسؤولية خاصة للقادة التفاقيين ، ولكن هناك أيضاً فرمة  
حقيقية ، وكلما عظمت أهمية الالتقاء إلى مجتمع مصنع معين أو نقابة معينة ،  
زاد ما يعود منهما من أمن وخدمات ، وزادت أهمية قيام النقابات بوضع  
سياسات تبقى أبوابها مفتوحة أمام جميع العمال .



## الفصل الثامن والستون

### عندما تصبح الإضرابات شيئاً لا يحدث

من المشكلات الكبرى التي تواجه النقابة بوصفها مواطناً ، يحتمل أن تكون مشكلة الإضراب أسرها حلاً إذا طبقنا المبادئ التي سبق أن أوجزنا معالمها . فالوظيفة الإيجابية والبناءة التي تكسبها النقابة في ظل هذه المبادئ ينبغي أن نزيل قدرأ كبيراً من الضغط من أجل استخدام الإضراب « السياسي » ، وأن نجعل في إمكان الزعيم النقابي التوصل بوظيفته دون أن يضطر إلى الهدر في جميع الاوقات مثلاً يفضل الوالد المعتدى عليه في إحدى المسرحيات العاطفية المؤثرة التي عرفها عصر الملكة إليزابث — وهو الدور الذي يحسن جون ل . لويس القيام به . إن الفرص الجديدة في مجتمع المصنع بما تتيحه من العمل البناء ، تشجع المطالب المتعلقة بالاعتراف والارتقاء والتي لا تجد متفناً اليوم إلا في المنازعات التي تشب بين الشيع في داخل النقابة . فضلاً عن هذا فالمفهوم الجديد عن المساومة الجماعية إذ يفصل عبء الأجور عن معدلات الأجور — وخاصة إذا ربط بالتنبؤ بالدخل والعمالة وبالساسة التي تثير اهتمام العامل بالأرباح — هذا المفهوم يجب أن يقلل إلى حد بعيد من عدد الإضرابات التي تكون فيها الأجور هي المشكلة الفعلية أو الظاهرية .

ولكن سوف يظل الإضراب حيويًا بالنسبة إلى النقابة . ربما نصل في نهاية الامر إلى مرحلة يصبح فيها « حق الإضراب » رمزاً بحثاً شيئاً بسلطة التاج البريطاني في الاعتراض على أفعال حكومات الممتلكات المستقلة ، وهو حق يجري التمسك به بقوة ولكنه لم يستخدم أبداً . ولكن سوف تستمر الاضرابات في المستقبل الذي يمكن التنبؤ به . وسوف يتعين على المجتمع أن يجد طريقة ما للتوفيق بين حاجة النقابة إلى الإضراب وبين ما يطلبه المجتمع من عدم منح أية

جماعة خاصة الحق في تهديد الرفاهية القومية عن طريق العمل المشترك .

يجب ألا يفرض حظر عام على القيام بالإضراب إلا في حالة الطوارئ .  
القومية مثل الحرب . إن إلغاء حق الإضراب مناه لبقاء القومية الصحيحة ،  
وهو الخطوة الأولى نحو تأمين الثغابات ونحو قيام الدولة الشمولية . كذلك مهما  
يكن هناك من التدخل الحكوى في الإضرابات ، فيجب أن يتم من أجل الصالح  
القوى ، ويجب ألا تلتقى الحكومة بقتلها إلى جانب القابة أو إلى جانب العمل .  
أما أن سلطة الحكومة في وقف إضراب عن طريق الأمر القضائ طبقا لقانون  
تافت - هارتلى ، تقوى بشكل واضح يد صاحب العمل - حتى وإن كانت  
هذه السلطة لا تستخدم إلا حين ينطوى الإضراب على تهديد صحة الشعب  
ورفايته أو أمنه - فوجهة خطيرة وتقرر الكثير من المقاومة القافية للقانون .

ولكن لا يستطيع المجتمع ، ولا ينبغي له ، أن يفرض القاعدة التي تعتبر  
الإضراب دعوة غير عادية إلى استخدام القوة بدلا من كونه أداة عادية . وهذا  
يلبشى أن توقع من الطرفين أن يتفقا مقدما على عرض جميع المنازعات على  
التحكيم في ظل تماقد قائم . أجل ، إن تعميم نظام الحكم للمحايد والذي نجح  
بدرجة طيبة في كل صناعة جربته ، سوف يكون شيئا مرغوبا فيه إلى مدى بعيد  
وفي حالة عدم وجود اتفاق بشأن التحكيم فإن تفسير معنى عقد قائم وحقوق أى  
من الطرفين والزاماته طبقا لهذا العقد ، يجب أن يترك للهيئة التي أريد منها بوجه  
خاص تسوية المنازعات حول معنى العقود ، وهى المحاكم العادية . ويجب ألا  
يسمح بعمليات وقف العمل سواء أكانت إضرابات أم إغلاق مصانع ، بقصد  
تنفيذ نصوص عقد قائم أو تفسير معناها ، أو تغييرها .

مثل هذا الخطر يقوى بالفعل القابة والزعيم القابى ، وهما اليوم لا حول  
لهما ولا قوة أمام الإضرابات الخيالية ، الخطرة ، ويضطرران فضلا إلى التناحى  
ضبا ، إن لم يكن تأييدها . وللتال على هذا تلقاه في إضراب عمال السكك الحديدية  
البريطانية في يونية من عام ١٩٤٩ ضد القواعد المنظمة للعمل في أيام الآحاد والتي  
كانت على اتفاق تالم مع العقد . والإضراب الذى وقع في شركة فورد للسيارات

في الوقت نفسه كان الغرض منه بالفعل تفويض سلطة القادة التقنيين بإجبارهم على تأييد « إضراب خيالي »، خطر ضد نصوص يتضمنها عقد قائم، وذلك في نص العجلة التي أوشكت أن تبدأ فيها مفاوضات دقيقة من أجل عقد جديد.

لكن للمشكلة الحقيقية تنحصر في الإضراب المشروع الذي يمرض صحة الشعب وأمنه أو رفاهيته الخطر، ليس ثمة سبيل إلى حل هذه العقدة، ويجب قطعها؛ إذا ما من حكومة تستطيع السماح بإضراب يمرض المجتمع للخطر، ولا يمكن أن تحل للمشكلة بأية محاولة لنزع العمال في « الصناعات الجوهرية » وضماً خاصاً، إن لم يكن السبب وحده. إن كل صناعة يمكن أن تكون « جوهرية ». يجب أن يكون للحكومة - أية حكومة - حق الحكم على الإضراب الذي يحتمل أن يمرض الخير المشترك للخطر وحق اتخاذ الإجراء القانوني في مثل هذا الإضراب لحل العمال على استئناف العمل.

وفي الوقت نفسه يجب ألا يهوى هذا التصرف الحكومي إلى درجة التدخل من جانب الإدارة وهو ما يحتمل أن تفعله في ظل قانون نافذ - هارفي، عندما تخطر الحكومة إضراباً على أساس أنه يمرض الرفاهية القومية للخطر، فينبغي لها أيضاً أن تضطلع بالإشراف المؤقت على المشروع، وخلال هذه الفترة التي تستولى فيها على المشروع يحدد بمجسه على أساس أدنى متوسط سنوي خلال السنوات العشر السابقة على الاستيلاء، وإذا حققت الشركة خسارة في أية سنة واحدة خلال ذلك العقد الزمن فينبغي ألا تحصل على عائد خلال فترة استيلاء الحكومة عليها. أما إذا وقعت خسارة فعلية فيجب أن تتحملها الشركة.

وفي الوقت نفسه، يُتوقع من عمال المصنع المستولى عليه أن يعملوا وفقاً للعدل القديم إذا كان الإضراب في ظاهره راجعاً إلى المطالبة بزيادة الأجور، وإذا كانت الدعوة إلى إضراب سببها الرغبة في مقاومة طلب تقدم به الشركة من أجل خفض الأجور، فمن المستحسن أن يطلب إلى العمال أن يشتغلوا حسب الأجر الأدنى، وفي أي الحالتين فإن الفارق بين الأجر المدفوع فعلياً والأجر الأدنى يطالب به العمال، ينبغي تجميعه في حساب الأمانات توطئة للوصول إلى تسوية.

وبعبارة أخرى سوف يتحمل العمال والشركة خطراً بالغا . من المحقق أن أيّاً من الجانبين لن يكسب ميزة ، فالواقع أن كلا منهما سوف يتوافر لديه حافز قوي على تسوية الإضراب . أما بالنسبة إلى الشركة فيكاد الأثر الاقتصادي الناجم من استيلاء الحكومة ، أن يتساوى مع التأثير الناتج عن إضراب ، وبينما يواجه العمال خسارة اقتصادية تملّ عما يحتمل أن تلحق بهم خلال إضراب ، فالأقل احتمالاً بكثير أيضاً أن يحققوا الفوز الذي ربما كان يأتي به لهم إضراب في صناعة جوهرية بما تضمنته من ضغط قوى من جانب الرأي العام بقصد الوصول إلى تسوية مبكرة .

هذان الفصلان الأخيران عالجا بوجه خاص الحدود والقيود المفروضة على حرية النقابة في التصرف ، إلا أنها ليست « تهديدية » بالمعنى الذي جرى العرف على إطلاقه على كل تشريع يفرض على السلوك التقاض . إنها قائمة على دعوى وجود نقابية قوية ، هي موضع القبول العام وتتمم بالأمن والاستقرار ، ليس هدفها لإزالة العقاب بالنقابة أو إخضاعها ، بل على العكس من ذلك ، فهدفها هو تمكينها من أداء مهمتها الاجتماعية الحيوية ، وبعبارة أخرى فإن ما نهدف إليه هو التنظيم الحقيقي بدلاً من التقييد .

شيء واحد فقط يمكن أن يغير مثل هذا التنظيم إلى تدابير تستهدف العقاب والتقييد ، ذلك هو المعارضة النقابية العمياء لاية محاولة يراد بها تعريف حدود السلطة النقابية وشروط ممارستها ، مثل هذه المعارضة هي التي حولت المحاولات السابقة لتنظيم المشروع ، إلى قيود . وبذلك معظم القادة النقابيين في هذا البلد اليوم — وإن يصعب عليهم التسليم بالامر علناً — أن صدور قانون « نافت — هارفل » يرجع إلى رفضهم التعاون في وضع مشروع قانون تنظيمي بالمعنى الصحيح حين كان القانون مطروحا للنقاش أمام الكونغرس في عام ١٩٤٦ . إن المطالبة برخصة طليقة لممارسة السلطة الاجتماعية والسياسية ، تولد دائماً قيوداً عقابية ، ولعله ليس بالكثير جداً أن نأمل في أن يفهم قادتنا النقابيون — أو على الأقل الشبان الذين سيخلفونهم — أن في أيديهم تقرير ما إذا كانت الحركة النقابية الأمريكية مآلها التقييد ، أم أنها ستكون موضع التشجيع والدعم عن طريق التنظيم السليم لوظائفها وسلطانها .

## تعقيب

### بقلم

الدكتور راشد البراوي

يطالعنا المؤلف وهو يقدم لنا « المجتمع الجديد » ، بظاهرتين رئيسيتين هما المحور الذي يدور حوله البحث ، أولاهما « أن المجتمع الصناعي في القرن العشرين مجتمع جديد له طابعه الذي يتميز به . والثانية « أن لهذا المجتمع الجديد تنظيلا معينا خاصا هو المشروع الصناعي بإدارته ، وبمجمع مصنعه ، وشقيقته التوأم المتصلة به ، أي النقابة العمالية » .

وما من شك أن هذا المجتمع الجديد - وإن كانت أصوله تمتد إلى الثورة الصناعية التي تبلورت معالمها الرئيسية بعد اتصاف القرن الثامن عشر - اتخذ صورته الراهنة وأصبح مجتمعا بالغ التقيد من نواحيه الفنية والإدارية والتنظيمية ومن حيث العلاقات التي تحكم عناصره المتعددة ، نتيجة للثورة التكنولوجية التي تعتبر بحق السمة البارزة للقرن العشرين . ونحن إذ نقسم أقاليم العالم إلى متقدمة ، ونامية ، ومتخلفة ، فإننا نجعل معيار التقسيم أو التفرقة ، مبلغ غلبة المجتمع الصناعي الحديث على الإقليم ، بنض النظر عن اختلاف النظم الاجتماعية ، فالإتحاد السوفيتي مجتمع صناعي شأنه شأن الولايات المتحدة الأمريكية أو بريطانيا أو اليابان .

وجوهر التنظيم الذي يتميز به هذا المجتمع الجديد ، هو المشروع الصناعي ، ونحن إذ نتحدث عن المشروع الصناعي لا نقصد به مجرد مبان ، أو آلات ومعدات ، أو مواد أولية ، أو إدارة ، أو موظفين وعمال ، ولكننا نقصد به كلا واحدا ، مترابلا ، متاسقا ومتكاملا ، يضم هذه العناصر جميعا . معنى هذا بتعبير

آخر أن للمشروع الصناعي هو مجتمع صغير لا يختلف من ناحية المخطوط الكبرى عن المجتمع المدني الأكبر، ففي كل منهما حكومة ومواطنون ، وفيه علاقات متداخلة ومتشابكة وله مشكلات وأساليبه في فضاء ، وله مبادئ وأخلاقيات يتعين أن يعمل وفقاً حتى يحقق الغاية منه . وإذا كان المجتمع الأكبر يهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تحقيق الرفاهية وتوفير السعادة لأممته ، فالمشروع الصناعي - في حدود طاقاته وإمكاناته يسهم بقدر في بلوغ هذه الغاية ، ومن ثم فهو لا يختلف في أدائه ، بل ولا ينبغي أن يختلف ، في مجتمع رأسمالي عنه في مجتمع اشتراكي .

إن المشروع الصناعي في الجمهورية العربية المتحدة مثلاً له أساليبه الفنية في العمل ووسائل المحاسبة والمراجعة ، وإدارته ، وقابته المالية ، وفي هذا لا يختلف عن المشروع الخاص مثل مصانع « جنرال موتور » أو « شركة الكيماويات الإمبراطورية » ، وجه الاختلاف الوحيد يتعلق بملكية رأس المال، فهي في المشروع المصري للمجتمع ككل ، وهي في المشروع الخاص لفريق من أصحاب الأموال . وفي هذا المعنى يقول المؤلف : « ففي كل بلد صناعي كبير يبرز للمشروع باعتباره المؤسسة الحاسمة فيه .. لأنه نفس المؤسسة ، سواء اتخذ صورة الشركة المملوكة ملكية خاصة ولها إدارتها المستقلة في الولايات المتحدة ، أو الهيئة الحكومية التي تتولى الصناعات الموزعة في بريطانيا ، أو الترسنات السوفييتية ... » .

والنقطة التي يشدد عليها المؤلف هي حكومة هذا المجتمع الصغير ؛ فيجب أن يتوافر فيها عنصر الديمقراطية بحيث يكون لجميع العاملين رأي أو صوت ، وهنا تبدو للسوية الضخمة التي يجب أن تضطلع بها النقابة المالية ، باعتبار أن العاملين مصلحة مباشرة في حسن سير المشروع الصناعي. غير أننا نطعن بالمقبة التي لم يستطع للمشروع الصناعي في ظل النظام الرأسمالي أن يتغلب عليها ، وتقتصر بها التمارض الجندري بين رأس المال والعمل .



ولقد استطاعت الجمهورية العربية المتحدة أن تزيل هذا التعارض الخطير عن طريق الملكية المجتمع لنسبة كبيرة من القطاع الصناعي ، وعن طريق التشريعات الملزمة التي تسرى أيضا على المشروعات الصناعية التي لا تزال ملكا لرأس المال . فهي قد كفلت الضمانات بتقرير حق العمل ، وبالحيلولة دون الفصل التعسفي ، وبتقرير نظام التأمينات الاجتماعية على نحو لم يصل إليه أرق دول العالم الصناعية وبهذا اتفقت أو تضاءلت إلى حد كبير بواعث أو أسس التعارض الذي أسلفنا الإشارة إليه ، ومع هذا فالثقابات قائمة ، بل وتدعم مركزها ، وهي تدافع عن مصالح أعضائها وتطلب دورا هاما في ميدان الخدمات الاجتماعية وفي دفع عجلة الإنتاج ، وأهم من هذا أنها جهاز مستقل . إنها تتعاون مع الدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، ولكنها ليست جزءا من جهاز الدولة ، ولا تخضع لها كأنها إدارة أو مؤسسة حكومية . وبهذا تخلصت إلى حد كبير من عبء الصراع المعروف بين العمل ورأس المال ، وفي الوقت نفسه احتفظت باستقلالها وشخصيتها كما هو الشأن في المشروع الصناعي بالمجتمعات التي تقوم على أساس المشروع الخاص .

كذلك حرص النظام في الجمهورية العربية المتحدة ، على تحقيق ما يتحدث عنه المؤلف وهو ديمقراطية الحكم في المشروع الصناعي ، باعتبارها أساسا يقوم عليه المجتمع الحر . وأكبر مظهر لهذه الديمقراطية وهو ما لم تصل إليه مجتمعات المشروع الخاص ، هو اشتراك العاملين بالمشروع الصناعي في مجلس الإدارة ، ومعنى هذا أنهم يشتركون في رسم السياسة التي ينتهجها المشروع ، وفي الإشراف على تنفيذها . ويمثلو العاملين لا يفرضون على المشروع من جانب الإدارة أو من جانب الحكومة القوية ، ولكنهم يختارون بطريق الانتخاب المباشر . وهكذا تتحقق أركان الديمقراطية في المشروع وديموقراطية هذا المجتمع الصغير هي الأساس الذي تقوم عليه الديمقراطية في المجتمع الأكبر .

ويتحدث المؤلف عن ضرورة توفير الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل أقصى ما يملكون من جهد ، ولكن هذه الحوافز محدودة ، بل ومقيدة في ظل المشروع الخاص ، إذ قد تتعارض مع الأهداف النقدية التي يحرص عليها أصحاب الاستثمارات . وهذه المشكلة حلها النظام المصري سواء أكان المشروع داخلاً في نطاق ملكية المجتمع أم كان ملكاً لرأس المال الخاص ، وذلك بنص التشريع الصادر في عام ١٩٦١ الذي يقضى بتخصيص نسبة مئوية معينة من الأرباح تؤدي إلى العاملين بالمشروع ، جزء منها نقداً والجزء الآخر على هيئة خدمات متنوعة .

من هذا نخلص إلى نتيجة هامة ؛ وهي أن المشروع الصناعي يمكن في ظل نظام اشتراكي سليم ، أن يتمتع بالاستقلال الذاتي والحكم الديمقراطي ، وهذا يهدم فكرة المؤلف التي لا ترى توافر هذه العناصر إلا في ظل نظام المشروعات الخاصة . وذلك عندما يقول : « أما أن المجتمع الصناعي سيكون حراً أو مستعبداً فأمر متوقف أصلاً على علاقة الدولة بالمشروع وبمجتمع التصنيع ، فإذا أصبحت للحكومة المركزية السيطرة الكاملة والمباشرة على المشروع وبمجمع المصنع ، لما كانت الحرية في حيز الإمكان ، هذه السيطرة بالضغط هي التي تجعل الطفان الحديث طغياناً كلياً ، إن المؤلف يخطط بين ملكية المجتمع وسيطرة الدولة ، فقد أنبتنا من الأمثلة التي اقتبسناها من الجمهورية العربية المتحدة أنه رغم ملكية المجتمع لشطر الغالب من المشروعات الصناعية ، فالدولة ليست مسيطرة عليها بالصورة التي يرسمها المؤلف أو يتخيلها . وبعبارة أخرى ليس ثمة تمارض جذري بين ملكية المجتمع للمشروع من جهة ومنع المشروع الاستقلال الذاتي من جهة أخرى ، إن التجارب التي أشرنا إليها تحقق تماماً ما يقوله المؤلف : « إن ما يهدد المجتمع الحر هو انتفاء المشاركة المستوية من جانب المواطنين في حكومتهم ، ذلك أن هذه المشاركة قائمة بالفعل في مجتمع الجمهورية العربية مثلاً نتيجة

اشترك العاملين في المشروع في مجلس إدارته ولا تعرض هنا لاختلاف أجهزة الحكم المحلي .

يقول المؤلف : « قد يتعين تخطيط الخدمات التي توفرها دولة الرفاهية تخطيطاً على صعيد الأمة بأسرها ، ولكن تنفيذها يجب أن يكون على الصعيد المحلي ، . هذا المبدأ السليم إنما هو من مستلزمات التطبيق الاشتراكي ، فالدولة - أو الحكومة المركزية - تضع المستويات التي يتم بها أداء الخدمات الاقتصادية والاجتماعية ، ثم تترك التنفيذ للأجهزة المحلية . وفيها المشروعات الصناعية . وهذا ما دعا ليثاق الوطني للجمهورية العربية المتحدة عندما تحدث عن مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . حقيقة يستطيع المشروع أن يضع خطة العمل الخاصة به ، ولكن هذه قد تعارض مع خطط تضمنها مشروعات أخرى ، وهنا يأتي دور الحكومة المركزية التي تنسق بين جميع الخطط مراعية الاعتبارات القومية المحلية ، وهذه هي المهمة الرئيسية التي تترتب على الأخذ بمبدأ التخطيط . إنه في جوهره عملية تنسيق بقصد زيادة الإنتاجية ، دون بسط السيطرة الكاملة على التنفيذ .

لسنا بحاجة إلى القول بأن الملكية الخاصة هي الدعاية الرئيسية التي يقوم عليها النظام الرأسمالي . وبرغم إيمان المؤلف بهذا النظام ، وبخاصة كما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أنه - على ما يبدو - ينظر إلى الملكية الخاصة في المشروعات الصناعية الكبيرة على أنها ظاهرة مألوفة إلى الزوال . وهو وإن كان لا يرى إلغاء المفهوم القانوني عن الملكية كلية وتحويل المشروع الكبير إلى مؤسسة تخضع للقانون العام ، فإنه يقول : « الواقع أن في الإمكان إجراء التحول بدون أي تغيير في مفاهيمنا القانونية . فبدلاً من وجود أربعين مساهماً لكل منهم حق كاذب في نصيب ميكروسكوب في الملكية ، يكون هناك أربعون مليون شهادة استثمار لكل منها حق حقيقي تماماً في نصيب من الأرباح .

إن الحجة التي تدافع عن الملكية الخاصة تتمثل في كونها - أي الملكية -

حافزا ينجذب للدخرات إلى المشروعات الاقتصادية . ولكننا نعرف في الوقت نفسه أن الذي يهم أصحاب الدخرات فيما عدا أصحاب الأموال الكبيرة ، هو الحصول على عائد مجز . أما السيطرة على المشروع فلا تمنحهم في كثير أو قليل ، لا لسبب إلا لكونها مستحيلة التحقيق . هذه السيطرة إما أن تكون في أيدي أصحاب الكثير من أسهم رأس المال ، وإما أنها تقتل إلى أيدي المديرين . وهنا نستطيع منع سيطرة رأس المال الكبير على المشروع الصناعي إذا أدخلناه في نطاق الملكية العامة ، وفي الوقت نفسه نستطيع اجتذاب الدخرات عن طريق القروض الحكومية أو شهادات الاستثمار ، والتي تغل عائدا صافيا طيبا .

والواقع أن ثمة خطأ كبيرا يقع فيه دعاة نظام المشروع الخاص ، أو يتصورون أن الاشتراكية معناها إلغاء الملكية الخاصة لإلغاء تماما لتحل محلها الملكية الاجتماعية ، وهم في هذا يستندون إلى التجربة السوفيتية أو الصينية ، وينسون أن هناك تجارب أخرى أكثر اتفاقا مع التطور الاجتماعي . فالتجربة المصرية مثلا نقلت إلى ملكية المجتمع معظم المشروعات الكبيرة حرصا على منع سيطرة المال الكبير عليها ؛ وبالتالي على مقدرات البلاد ، ولكنها في الوقت نفسه اعترفت بالملكية الخاصة في الأرض الزراعية من غير احتكار ، وفي العقارات المبنية ، تاركة لسلح الضرائب أن يحول دون قيام الاحتكار والسيطرة ، وسمحت بوجود نسبة كبيرة من التجارة الداخلية في أيدي رأس المال الخاص ، كما سمحت أيضا بوجود قطاع صناعي خاص وتقدم له جميع التسهيلات - مادام يتماشى مع الأهداف الاجتماعية التي رسمها المجتمع . فالتجربة المصرية لم تهدم مبدأ الملكية الخاصة ، وإنما حاربت الإقطاع والاحتكار ، وفي الوقت نفسه تأخذ بأحدث أساليب ومبادئ التنظيم في المشروع الصناعي كما هي مطبقة في البلاد الرأسمالية . ووفقا لتجربة المصرية حلّت مشكلة يدعى المؤلف الحروف منها ، عندما يقول : « ولكن هناك مشكلة حقيقية ، هي مشكلة الصنغر ، فن الأمور الحيوية بالنسبة إلى مجتمع حر - إلى اقتصاد ينهض برؤيته . أن يكون في إمكان المشروعات الصغيرة أن تعيش جنبا إلى جنب



